DOCUMENT RESUME

ED 474 917 PS 031 159

AUTHOR Kaiser, Barbara; Rasminsky, Judy Sklar

TITLE Partners in Quality: Communities = Partenaires pour la qualite: Collectivites.

INSTITUTION Canadian Child Care Federation, Ottawa (Ontario).

SPONS AGENCY Human Resources Development Canada, Ottawa (Ontario).

ISBN ISBN-0-9685157-2-X

PUB DATE 1999-00-00

NOTE 69p.; For related documents, see PS 031 156-162. Additional funding provided by Child Care Visions. Translated by Diane Archambault.

AVAILABLE FROM Canadian Child Care Federation, 383 Parkdale Ave., Suite 201, Ottawa (Ontario) K1Y 4R4, Canada ($8). Tel: 800-858-1412 (Toll Free); Tel: 613-729-5289; Fax: 613-729-3159; e-mail: orders@cccf-fcsge.ca; Web site: http://www.cccf-fcsge.ca.

PUB TYPE Guides - Non-Classroom (055) -- Multilingual/Bilingual Materials (171)

LANGUAGE English, French

EDRS PRICE EDRS Price MF01 Plus Postage. PC Not Available from EDRS

DESCRIPTORS *Child Care; *Child Caregivers; *Community Cooperation; Foreign Countries; Government Role; Mass Media Role; Multilingual Materials; *Partnerships in Education; *Program Improvement; Workshops

IDENTIFIERS Canada; *Day Care Quality

ABSTRACT

Partners in Quality is a research and development project sponsored by the Canadian Child Care Federation and its affiliates to explore how child care providers, parents, and other partners can work together to support and improve quality in child care. This booklet, in both English and French, is the fourth in a series to support child care providers and to enhance the dialogue within communities on the importance of quality child care environments. The booklet is designed to be used for two workshops within the Partners in Quality series. Following introductory remarks, the booklet is organized into two parts. Part 1 defines "community," examines reasons for having community partnerships, suggests potential community partners, and discusses how partnerships differ from relationships. Part 2 considers the process of building and participating in community partnerships. This part details considerations in selecting partners, examines the potential role of government in community partnerships, and describes community partnerships in various Canadian localities. This part also discusses how partnerships function, outlines possible sources of funding, offers tips on working with the media, and makes suggestions for evaluation questions. Finally, the booklet summarizes the issues covered in the Partners in Quality project and concludes by asserting the importance of high quality child care and by identifying government initiatives to ensure that all children have access to quality child care. (Lists 5 web sites and 7 print resources. Contains 60 endnotes.) (KB)

Reproductions supplied by EDRS are the best that can be made
from the original document.

ED 474 917

Partners in Quality

Partners in Quality 4

Communities

PERMISSION TO REPRODUCE AND DISSEMINATE THIS MATERIAL IN MICROFICHE, AND IN ELECTRONIC MEDIA FOR ERIC COLLECTION SUBSCRIBERS ONLY, HAS BEEN GRANTED BY

Gaetane Huot

TO THE EDUCATIONAL RESOURCES INFORMATION CENTER (ERIC)

2A

U.S. DEPARTMENT OF EDUCATION
Office of Educational Research and Improvement
EDUCATIONAL RESOURCES INFORMATION CENTER (ERIC)

X This document has been reproduced as received from the person or organization originating it.

☐ Minor changes have been made to improve reproduction quality.

• Points of view or opinions stated in this document do not necessarily represent official OERI position or policy.

PS 031159

A project of the Canadian Child Care Federation
in partnership with its provincial/territorial affiliate organizations

BEST COPY AVAILABLE

Communities 4

Partners in Quality

Written by Barbara Kaiser and Judy Sklar Rasminsky
Based on the research papers of the Partners in Quality project

ISBN: 0-9685157-2-X

Partners in Quality is a research and development project sponsored by the Canadian Child Care Federation and its provincial/territorial affiliates to explore how child care service providers, parents and other partners can work together to support and improve quality in child care. Although recognizing that regulation is important in setting the stage for quality, research shows that the interaction between the care provider and the child is a key component of quality child care. Resources that support the care provider in developing skills for self-awareness about their daily practice can make a significant contribution to enhancing quality. Through the work in Partners in Quality, we are exploring how to build on the traditional approaches to quality in order to strengthen and support child care providers working in all settings. We are developing resources to support and encourage reflective daily practice within a model of community dialogue and involvement.

This booklet is the fourth in a four-part series that is being distributed broadly across Canada between September 1999 and March 2000. This resource series is intended to support practitioners in the child care field and to enhance the dialogue within communities on the importance of quality child care environments.

The Partners in Quality resource series covers the following topics: Issues, Relationships, Infrastructure and Communities. The series will be supplemented by several practical tools: standards of practice, a self-examination tool for child care practitioners, a code of ethics, and review tools for child care settings.

The Partners in Quality source documents for Part 4 are:
*Quality Child Care and Community Development: What is the Connection?** by Allison Benner
*Community Development: Models of Engagement and Evaluation** by Allison Benner
*Elements of Quality** by Gillian Doherty
*Multiple Stakeholders, Multiple Perspectives** by Gillian Doherty
Survey of People Involved in Child Care/Early Childhood Education [analysis of survey results] by Gillian Doherty and Andrew Taylor
Quality Assurance in Child Care by Theresa Hunter
Partners in Quality: Let's Talk About It by Ruth Chapple and Marilynn Kuhn

*The research papers are being published in the Canadian Child Care Federation's new series *Research Connections Canada: Supporting Children and Families*. This series is being distributed to organizations and resource centres across Canada.

Affiliate Organizations of the Canadian Child Care Federation
Alberta Association for Family Day Home Services
Association of Early Childhood Educators of Newfoundland and Labrador
Association of Early Childhood Educators, Ontario
Certification Council of Early Childhood Educators of Nova Scotia
Early Childhood Coalition Petite Enfance (New Brunswick)
Early Childhood Development Association of P.E.I.
Early Childhood Educators of B.C.
Early Childhood Professional Association of Alberta
Fédération des centres de la petite enfance du Québec
Home Child Care Association of Ontario
Manitoba Child Care Association
Saskatchewan Child Care Association
School-Age Care Association of Ontario
Yukon Child Care Association
Western Canada Family Child Care Association of B.C.

Steering Committee
Karen Charlton, Chair, Alberta
Dianne Bascombe, Ontario
Lee Dunster, Ontario
Robyn Gallimore, Ontario
Jane Hewes, Alberta
Chris McCaffrey, Quebec
Trudy Norton, British Columbia
Marie Rosset, Manitoba

Principal Researcher
Gillian Doherty, Adjunct Professor, Department of Family Relations and Applied Nutrition, University of Guelph

Researchers
Allison Benner, Unit for Child Care Research, School of Child and Youth Care, University of Victoria
Ruth Chapple, Consultant, Ottawa
Teresa Hunter, Unit for Child Care Research, School of Child and Youth Care, University of Victoria
Marilynn Kuhn, Consultant, Ottawa
Alan Pence, Professor, School of Child and Youth Care, University of Victoria
Andrew Taylor, Centre for Research and Education in Human Services, Kitchener

Production Coordination: Anne Maxwell
Design & Layout: Fairmont House Design
Artwork: Christine Tripp
Translation: Diane Archambault/Min'Alerte
Printing: M.O.M. Printing

This project is funded by Child Care Visions, Human Resources Development Canada.

© CCCF, 1999

Canadian Child Care Federation
Suite 201, 383 Parkdale Avenue, Ottawa, Ontario K1Y 4R4
Tel: (613) 729-5289 or 1 800 858-1412; Fax: (613) 729-3159, E-mail: cccf@sympatico.ca

Communities

by Barbara Kaiser
and Judy Sklar Rasminsky

Based on the research papers of the Partners in Quality Project
of the Canadian Child Care Federation

Table of Contents

Let's do it together **1**

Part 1: Why Have Community Partnerships **3**
What is a community? 4
What are community partnerships? 6
Why become involved in community partnerships? 6
Who can be your partners in the community? 8
How do partnerships differ from relationships? 11
Are you ready? 12

Part 2: How to Build Community Partnerships **13**
First things first 14
How does a community partnership start? 14
Finding partners 15
Should the government be involved in community partnerships? 17
Do partnerships mean new ways of doing things? 20
How do partnerships function? 20
What about money? 21
How can the media help? 24
Learning from experience 25

A never-ending process **26**

Conclusion to the Partners in Quality project 27

Resources **29**
On the World Wide Web 29
In Print 29

Notes **30**

Let's do it together

We've all heard the expression, "It takes a village to raise a child."

The North American version of that idea — community partnerships — is very much in the air these days. Getting involved in partnerships almost seems to be a new trend or fashion, virtually required for every organization.

But what exactly is a community partnership? When someone asks you to collaborate, what do they mean? And above all, how do community partnerships help child care programs and the children and families we care for?

This document, the last in the Canadian Child Care Federation's Partners in Quality series of resource documents, will address those questions and explore this new frontier. In Part 1, we'll visit the reasons for having community partnerships, as well as what they are and who might be involved. Then in Part 2, we'll take a tour of the process of building and participating in community partnerships.

So buckle your seatbelts for one last ride. Our destination? The streets and lanes, parks and recreation centres, fire and police departments, businesses and homes of your own community.

Let's Talk About It

Some of the ideas in this document come from ten community consultations planned and implemented by people in the child care sector across the country in collaboration with the Canadian Child Care Federation.

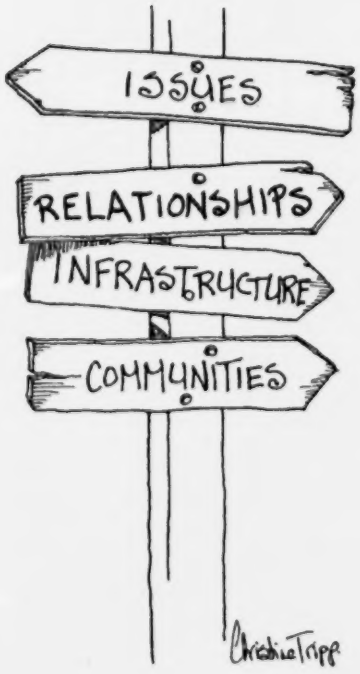
Each "Let's Talk About It!" event was designed as a forum for dialogue on quality care and quality environments for young children. Participants included child care practitioners, parents, health and social service professionals, and a few politicians and business people. In some groups people were meeting for the first time; in others they were already collaborating.

What happened at these events? Most people felt energized as they assessed strengths and resources in their communities, and most groups decided on actions to pursue. For example, the group in Sackville, New Brunswick, decided to establish a family resource centre. The group in Winnipeg, Manitoba, felt somewhat discouraged because no concrete plan emerged from their meeting, but a year later they were better prepared to respond to an invitation to participate in a city-wide initiative.

All of the groups identified the need to do more public education and to find more effective ways to collaborate with others.[1]

Part 1

Why Have Community Partnerships



What is a community?

Let's start at the very beginning. As we said in *Issues*, the first Partners in Quality document, a community can be:

- a geographical area, like a city neighbourhood, a rural area, a province or a region;
- a cultural group, like Greek, Vietnamese, First Nations, Sikh, German or African-Canadian;
- a group with shared interests like the business community, a church, the parents of children with special needs, auto workers, environmentalists or gays and lesbians.[2]

Each child care setting is a community too. In our complex, stressful lives, child care centres, family child care homes, family resource centres, Head Start and early intervention programs can become hubs for people to meet, talk about everything from picky eaters to the high price of gas, and give support to one another.

A Family Affair

Chelsea Green Children's Centre in London, Ontario, is always looking for ways to be a community for its families.

Located in the Glen Cairn neighbourhood, one of the most transient areas of the city, Chelsea Green provides care for 114 children ages 0 to 6 whose parents are learning English as a second language, have gone back to school to earn a high school diploma at the Wheable Centre for Adult Education, or live or work in the neighbourhood.

With cuts to social assistance about five years ago, the Chelsea Green staff noticed an interesting phenomenon: many of the studying parents were arranging their academic schedules so that their children would be at the centre when a hot lunch was served.

The staff suspected that parents wanted to be sure their children had at least one square meal a day. To confirm their hunch they conducted a survey in English, Polish and Spanish, the major languages spoken in the area, asking about services that families would use if the centre offered them. A large proportion of the answers concerned food.

To offer food to families in a respectful way, Chelsea Green staff came up with two ideas.

Right at the centre's entrance, on the shelf filled with articles, videos and books that are freely available to parents, they put a large coloured cardboard box. For two months they stocked it with non-perishable food items, but it soon became apparent that their contributions were unnecessary. When families were short, they took food out; when they had extra, they put food in.

The box has stood in this spot for five years, and there is no stigma attached to using it. Families pressed for time are as likely to take advantage of it as families facing a cash crisis. The children call it "The Box" and root around in it for their favourite foods. "Can we have Kraft dinner tonight?" they'll ask. Their parents usually agree, and out comes a box of Kraft dinner.

Chelsea Green's second solution was a community supper. Held at the end of each month, it is the one meal that families don't have to worry about. Everyone is invited — it's part of the Chelsea Green program at no additional cost — and between seven and 14 families usually turn up.

Accompanied by siblings and grandparents, they arrive at 5.30 as the centre closes for the day. Familiar supply staff and student teachers care for the children while the adults gather in the kitchen to prepare dinner. Because the meals are on the centre's regular menu, they are child-tested, easy to shop for, relatively inexpensive and suit the families' cultural preferences. Dishes like fajitas and perogis require a lot of preparation — and provide a lot of time for people to talk.

After serving the children, the adults eat in the meeting room. The conversation makes people feel comfortable with the centre and the other families, and they often offer one another a lift or go home on the bus together.

For some families, supper and conversation are enough, but others have asked for videos and information about parenting, so the centre now offers programs like Nobody's Perfect as well.

Chelsea Green has helped families to build relationships and create a community for themselves.[3]

What are community partnerships?

Community partnerships have lots of different names — community engagement, community mobilization, community cooperation, community development, community planning, community collaboration, community alliances, networks, linkages, coalitions, consortiums.

Basically they are all variations on a single theme: people working together toward a common goal. The connection between the participants can be loose, informal and short-term (like several groups planning a picnic for Child Care Day in the Park) or tight, formal and long-lasting (like two organizations sharing planning, decision-making, facilities, staff, even funding in order to deliver an integrated service). The gradations in between are as numerous as the people and groups who come together.

Interest in community partnerships surged in the last decade as people and organizations struggled to deal with scarce resources, higher demand for services and entrenched bureaucracies that just didn't respond to their needs.[4] Partnerships emerged as a logical solution, a creative way to solve problems and improve efficiency. They made sense theoretically — Urie Bronfenbrenner's ecological orientation urged us to look at the whole picture and see the child in the context of family, community and society — and they seemed to work, meeting real needs and strengthening communities at the same time.

People in child care know a lot about working in partnerships because collaboration is at the very heart of their work: teamwork with colleagues and families is essential to high quality care.

In any partnership, relationships are key. You've seen this again and again in your own child care setting. As children, families and providers make connections, work together and get to know each other, they develop trust and respect for each other. They feel safer, more at home, more confident and better able to cope with whatever challenges arise.

Exactly the same thing can happen in community partnerships.

Why become involved in community partnerships?

It is clear that the people who work in child care have their hands (and arms and laps) full with the normal demands of caring for children. In addition, the resources at their disposal (time, money, energy, for example) are far from abundant. Why, then, would they want to become involved in community partnerships? Shouldn't they concentrate their full attention on the important service they've already promised to provide to the community's children and families?

The list of reasons for participating in partnerships is surprisingly long and compelling, and the bottom line is this: community partnerships enhance the quality of child care, and child care enhances the

quality of life for children and families in the community. Partnerships are two-way streets. Both partners give, and both partners benefit.

As child care providers you have an enormous amount to offer — important expertise in child development, child guidance and prosocial behaviour as well as an intimate knowledge of the realities of life for young children and young families in your community. You and the community can help each other to provide them with high quality services — and improve your practice at the same time.

The More We Get Together

A survey of collaborations in the child care field found that:

- 74 percent expanded training opportunities for providers;
- 69 percent increased joint planning and communication among providers in their community;
- 83 percent used resources more effectively by increasing funds or avoiding duplications in staff or services;
- 90 percent helped parents to access information about services.[5]

There is power in partnerships — they allow you to tackle problems that you couldn't possibly solve on your own. Working together, people and groups have more impact than they do alone — and the whole is greater than the sum of its parts. Partnerships can be strong enough to change whole systems.[6]

Working together to accomplish something actually builds community and solidifies relationships. People come to know you and your program better, and they become more supportive. For example, a successful partnership experience with a community college might make it easier to put programs into place to meet your own or your staff's professional development needs.

Being involved with others in the community also makes those in child care more aware of — and responsive to — community needs. At the same time it makes the community more aware of and responsive to the needs of child care.

Partnerships with the community give providers and directors a chance to take a leadership role and educate others about the importance of the early years, the critical role that child care plays, and how it fits into the wider spectrum of social services. They also enable child care to gain recognition in society by providing an opportunity for its voice to be heard on broader community issues.

In addition, community partnerships can:

- give you greater access to community resources and services — new information, contacts, expertise and ideas that can help you to identify the issues that children and families face, the supports they need and the ways that you can help them (for example, if a child from a war-torn area of the world enters your program, it would be useful to have a link with an immigrant and refugee centre);
- help ease children's transitions from one environment to another (for example, from child care to school);
- provide vital support for child care practitioners and directors, validating feelings of concern and reducing feelings of isolation and frustration (meeting with the staff at an early intervention kindergarten,

for instance, can give you a new lease on life when you have several children with challenging behaviour in your program);
- bring new perspectives, stimulating new ways of thinking and releasing energy and creativity; and
- strengthen communities, thereby nurturing the people who live and work in them.

Ahead of the Game

In the mid-1990s, when Alberta began reorganizing its services for children and families to make them more community-based, the 13 family day home agencies in Edmonton jumped right in. They understood that if they took a proactive role, they could help create a system that better met the needs of children and families.

As they joined boards, working groups and steering committees, they met people from a variety of sectors, learned about a whole host of services and programs in the community, and made everyone they met aware of the importance of family child care.

As a result of these informal relationships, partnerships keep springing up.

- Family day home agencies in the southeast area of Edmonton, for example, have linked up with the New Parents program, which offers support to new parents.
- Ties with child welfare have grown stronger. In the past children who were apprehended from their homes would have been taken from their family day home, too. Now they are often allowed to stay with the same provider, giving them much needed stability.
- Identifying a need for greater understanding of Aboriginal culture, the 13 agencies organized an intensive joint training session with Aboriginal Elders and experts in cultural awareness. Now the home visitors and administrators who attended are furnishing training in Aboriginal cultural awareness to the providers in their own agencies. They have also begun to recruit more Aboriginal providers, meeting a goal they set for themselves at the joint training session.[7]

Who can be your partners in the community?

You may be wondering why people say that community partnerships are a novel idea when you've been working with people and organizations in your community for years.

You are right: it is very likely that you already have partners in your community. People who work on the front lines in child care are often on the front lines in the community too, because they talk to families every day as well as take the children to and from the playground, library, pool, skating rink, community centre and the like. Replying to the Partners in Quality Survey, 85 percent of you said that you have links with the public health unit, 78 percent connect with child and family services or child welfare, 75 percent are in contact with neighbourhood elementary schools, and 62 percent have a relationship with the municipal parks and recreation department. Usually you connect in order to share information or consult about a particular child or health issue; 21 percent of you report using the municipal pool, library or park.[8]

Starting with your local library and family resource centre, you also have a long list of partners who contribute to curriculum and programming.

Getting to Know You

Besides those we've already mentioned, here are some of the many people and organizations that child care programs often link up with.

- Getting to know the local police is vital. Nowadays, it's a rare child care program that never encounters a non-custodial parent wanting to take a child without permission or the odd unsavoury character hanging around the building. Inviting police to visit the program from time to time also makes them seem more familiar to the children. A good relationship may even help you to solve parking problems!
- Though you don't need a relationship with a fire person to get the fire department to put out a fire, it may inspire extra safety tips, help with fire drills and safety exits, and invitations to the fire station.
- Besides befriending the people at your local health unit, you might find it useful to get to know other health professionals with expertise in children's health issues, like pediatricians, dentists, psychologists and speech therapists who care for the families in your program.
- The staff at cultural centres of different ethnic and religious groups provide valuable insight into families' cultures and may help with programming ideas and services like translation.
- If you have low-income families in your setting, getting to know the people at the local community kitchen, food bank and anti-poverty program can support your work — and you can support theirs.
- Social services are invaluable partners in dealing with the myriad problems of children and families. Becoming acquainted with the people who make decisions about subsidies, income assistance and child protection can help when it comes to addressing both individual and collective issues.
- Literacy and housing groups are also important resources for families, and you can never tell when knowing the workers at a women's shelter will come in handy.
- Professors and other staff of university and college early childhood departments are useful sources of information and expertise. They can help you to find student teachers, volunteers and future staff too.

It's also a good idea to get to know local, provincial, and federal politicians and civil servants, the major employers and small businesses in your area, service clubs like Rotary, Kiwanis and the University Women's Club, large foundations, labour unions and members of the media. They, too, are potential partners. If you read the papers and watch the news, you'll get a sense of who the key leaders in the community are. Then when an opportunity to meet them presents itself you'll be prepared to make the most of it.

The most logical and natural partners are the obvious ones — those who can support your work in providing quality care, and those whose work you can support, like the principal of the elementary school (if you are a director) or the kindergarten teacher (if you are a provider).

Make an inventory of the people you relate to day by day and think about the nature of your relationship. Family Day in the Park is a perfect opportunity to meet the head of the municipal recreation department; Bicycle Safety Day gives you can excuse to get to know the local police sergeant. It's almost a matter of attitude — remembering that you know people who could be your partners, consciously thinking about nurturing those relationships, and at the same time finding and creating chances to build new ones.

Because it's wise for people to have a certain level of trust and respect between them before they embark on any project together (even a small one), these relationships form the basis of future more extensive partnerships.

How do partnerships differ from relationships?

What is the difference between relationships that are already so much a part of providing quality child care and a community partnership?

One difference is that a partnership will also almost certainly focus on an issue that affects more than one child or family.

Another difference is scale. Being involved in a partnership, whether you join one that's already in existence or initiate one of your own, will probably take more time and energy than an ordinary relationship.

But it's more than that. There is also a difference in the scale of the goals. You don't undertake a community partnership just because you think it's the right thing to do. A community partnership has to have a clear purpose; there has to be a real reason or need for people to come together. Most likely it will be a problem that you can't solve alone or something you want to accomplish that you can't manage by yourself.

For example, the playground in a nearby park is falling into disrepair. You've called the municipality's parks department several times, but they've said, "There isn't money in the budget," or "It's not on our list for this year," or "We've noticed that, but we can't do anything without community involvement." You feel increasingly uneasy about taking the children there to play, and you're sure the parents and teachers of the children who attend the school around the corner are equally anxious. Perhaps if you got together with some of the teachers and parents you could nudge the city into action and work with them on the renovation.

Relationship Maker

"What is the most critical piece? Relationships. When there is a vehicle to bring people together and optimize relationships, incredible things happen."

Tammy McCormick Ferguson is talking about the Early Childhood Community Development Centre where she is executive director. Located in St. Catharines, Ontario, the ECCDC serves parents, providers in child care centres and family child care homes, primary school teachers and anyone else in the Niagara region who's involved in the care and education of children, and it is exactly the vehicle that she describes, a specialist in bringing people together.

It all started in 1991, when members of the Niagara branch of the Early Childhood Educators of Ontario were sitting around a campfire talking about the needs of child care providers in their area. This conversation led to an informal task force, a survey of community needs and a proposal to the Ministry of Community and Social Services to create "a service that would build the capacity for best practices and affect the quality of child care in Niagara."

The ECCDC opened its doors in 1993 with a resource room, a lending library and one staffer. Now it has 11 full-time and 10 part-time staff, 1000 individual members and 74 organizational members (more than half of the region's child care programs) and fills an enormous variety of community-identified needs by helping community members to forge links with one another. People come together naturally in ECCDC's resource room and its numerous training, networking and support sessions; and it maintains a long list of those who have skills and expertise to share. The community figures out what it needs and wants; ECCDC acts as a facilitator.

In 1999 the Ministry issued a strict new directive on playground safety, and many programs found that their playgrounds were unsafe. Everyone was talking about the new guidelines. It was impossible to replace all the equipment — it was just too expensive. They needed other solutions, a safe playground policy, fresh ideas for outdoor programming.

In response to these concerns, the ECCDC assembled a series of workshops — seven evenings facilitated by local experts, including one from the Niagara Parks Butterfly Conservatory and another from the Brock University Physical Education Department. Held at different locations,
the sessions covered topics like movement education, imaginative play, creating bug-friendly environments and seasonal activities. Their success inspired another series on creating summer camp experiences, and a third series on indoor programming is in the works.

ECCDC works with dozens of community partners, from the District School Board of Niagara to Niagara College and the Regional Health Department. All of this activity has heightened awareness and recognition of the role of child care in the community.[9]

Are you ready?

Individuals participate in partnerships, doing the nuts and bolts work of meeting, planning, making phone calls, raising money, and so on. But those individuals usually represent a group, and their participation has implications both for the people in that group and for the group as a whole. How will staff, parents and the board of directors feel if someone is out of the centre every Wednesday afternoon at a meeting about the new playground? How will they manage the work that needs to be done? How will the partnership mesh with the organization's own philosophy and goals?

A provider who has a special relationship with an organization or expertise and experience in one particular area may want to participate in a community partnership. If she works in a centre, the director can support her by getting a substitute or taking her place in the classroom when there are meetings scheduled. If she works in family child care, her agency director, her support group or a local resource centre could help by providing funding for alternate care or finding someone who could replace her for the day.

Before you commit yourself — and your group — to a partnership, be sure that everyone understands the issues and the program's role. Good communication within the group is crucial; so is a fair decision-making process. When people know what's going on and have a say, they are far more likely to offer their support.

On Your Own

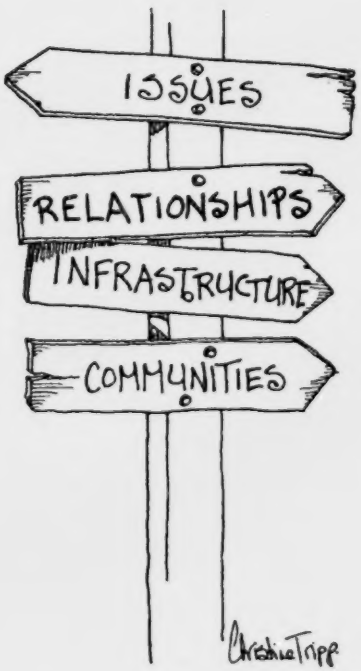
Can you become involved in community partnerships if you work on your own?

Even if you are providing family child care in your home, you are seldom really alone. Your family child care agency, child care support program, child care association and local family resource centre are all natural allies in building broader community partnerships. So are your child care parents. Any of these groups is a good starting point.

If all else fails and you have an issue that you feel needs addressing, don't be afraid to venture out on your own. You'll be amazed at how readily you'll begin to connect with programs, services and people who can work with you to make change happen in your community.

Part 2

How to Build Community Partnerships



First things first

There is no particular road to a community partnership. Each is different because the community, the issue and the partners are different every time. Therefore what we present here is not a map drawn precisely to scale. Rather it's a sketch, an idea, a free-hand drawing that suggests some pathways a partnership may follow. But beware: in the end this drawing might bear absolutely no resemblance to the actual road your partnership takes.

As you become involved in a partnership, it's important to remember that even though community partnerships are relatively new, people have been thinking hard about how they work, and there is quite a lot of expertise out there. It is not necessary to reinvent the wheel. We've listed some of the resources that we found useful on page 29.

How does a community partnership start?

People who are experienced in working with communities are full of advice about starting a community partnership. Here are some of their thoughts.

Think big and start small.[10] Your vision of what you want to achieve can be as large as you like, but the best way to fulfill that vision is to break it down into a series of small, manageable steps. Having realistic goals and expectations can protect you from being overwhelmed and disappointed. Manageable steps will also give you more opportunities to pat yourself on the back and celebrate what you've achieved. There's nothing better for lifting morale and motivating you to take on the next challenge.[11]

Start where you are, close to home. The disintegrating playground, for example, is practically in your back yard — literally as well as metaphorically. The children use it almost every day; its effect on them, on you and on the program is immediate and real. If you begin in this relatively familiar territory, you are more likely to know how to proceed. You are also more likely to feel committed to the undertaking, more willing to put in all those hours of work.

Start with something that's important to you or something that really needs to be done. This, too, will mean that the project has real meaning for you, that you'll want to invest yourself in it and remain committed. In addition, you'll enjoy what you're doing and you may even have better results.

Start with one person at a time. The more people involved, the more complex and difficult the work. Starting with a single partner makes things easier to manage.

Start with someone with whom you already have a relationship. "Organizations don't form partnerships. People do," says Carol Gott, executive director of South East Grey Community Outreach, which offers nearly two dozen family services and programs in its rural Ontario community.[12] Trust and respect are essential in a partnership. When the partnership is the logical outgrowth of an existing relationship, trust and respect are already present, and your chances of success multiply. You know that you can rely on one another.

If you partner with people you don't know, the excitement of the new will galvanize you, especially in the beginning, but you'll have to work at getting to know one another and earning each other's trust and respect. This process will take some time.

Start with a project that is concrete and tangible. Partnerships with a goal that people can envisage, like a new playground, are usually (but not always!) easier to organize and sustain than projects focused on an idea. A concrete project may also be less emotionally charged — although there are never any guarantees where feelings are concerned. This is not to say that you shouldn't take on a project like helping families get enough to eat. If this is a pressing issue in your program and you feel committed to it, that is reason enough to go forward. You will learn as you go, and your partners will help you acquire the skills you need.

Start slowly. "Test out ideas. Refine. Then expand," advises Susan Russell of the T.E.A.C.H. Early Childhood® Project in Chapel Hill, North Carolina. "Work on getting it right before you work on getting it big."[13]

Start where there is more consensus.[14] An advocacy opportunity — like National Child Day on November 20th — might be a good occasion for a partnership, a chance to branch out and work a little more broadly without generating controversy. A celebration brings people together and is an excellent opportunity to strengthen existing relationships and develop new ones.

But controversy and disagreement shouldn't necessarily discourage you either. "Take what you can agree on and go with it. Then deal with adversity and other situations that may arise later on," advise the people at South East Grey Community Outreach.[15]

Finding partners

With your own issue squarely at the front of your mind, consider these questions:

- Who has an interest in your issue?
- Who is affected by it?
- Who needs to be involved to make it happen?

Before you begin, it's important is to know and understand your community and to keep an eye on what's happening in it. The context can change things radically.

Do groups in your community have a history of working together, or do they jealously guard their own turf? Some communities are riper for partnerships than others. Rural areas, for example, often have a tradition of partnerships, so they may be very receptive. Elsewhere people may be neutral or even see partnerships as threatening. In such settings, working with others would be very much harder.

Is the community confronting any crisis?[16] If a developer wants to put up a big new condominium project and the community has banded together to fight it, there may be precious little interest, time, energy or money available for the playground. On the other hand, if the community is in an uproar because a child has been seriously injured on the playground, they will probably welcome your support and leadership skills with open arms.

If you've been working in this community for a long time, you probably already know who is likely to be your ally and who will ever so politely shut the door in your face. But it is still important to figure out which way the wind is blowing. Make some telephone calls, talk with parents and colleagues, and read your community newspaper. Look for people in the community who are of like mind. If the mayor says that he wants to improve community green space, there may be others who'll support a new playground.

The families in your program are probably the best starting point. You have a relationship with each of them, and if they are willing to work with you, you will have a far greater capacity for action.

Beach Days

The children live in Charlottetown, Prince Edward Island, with beautiful beaches all around. But Charlottetown has no public transportation, and many of the preschoolers who attend the C.H.A.N.C.E.S. family resource centre, which serves 52 percent of the island's population, have never been to the beach.

Funded by CAP-C, the Canadian Prenatal Nutrition Program and the National Crime Prevention Centre, C.H.A.N.C.E.S. offers 16 programs for children and families who face additional challenges in their lives. But activities wind down in the summer, and when parents identified summer programming as a priority, going to the beach seemed the ideal solution.

Because community partnership is part of the philosophy of C.H.A.N.C.E.S., everyone — parents included — worked together to get the Beach Days program up and running. They persuaded the Department of Education to lend them a bus; they found a driver willing to work at a reduced rate; the Atlantic Super Store donated hot dogs, buns, soda pop and juice; and Human Resources Development Canada (HRDC) came through with a grant for a summer student to act as coordinator.

Two days a week throughout July and August, 30 to 40 children and their families filled the bus to capacity and drove to the beach. They played in the sand and the sea water and had a picnic, returning to C.H.A.N.C.E.S. in the early afternoon.

But this story doesn't have the conventional happy ending, says Ann Robertson, executive director of C.H.A.N.C.E.S. After three summers, the Department of Education, concerned about liability issues, withdrew its bus; the union protested because the driver wasn't receiving union wages; and HRDC didn't renew its grant for the student.

But the children of C.H.A.N.C.E.S. aren't staying at home. About 30 families have signed up to discover what their community offers for children within walking distance. With a summer student to act as facilitator, they will go to story hour at the library, plays at the Confederation Centre of the Arts, the pool and play area at Victoria Park. The program strengthens support networks and introduces families to facilities they often didn't know about — and which they can use all year long.[17]

Think about the community's assets and resources and that inventory of your own community relationships. (See page 29.) Who else might be concerned about playground safety? The principal of the school around the corner or the director of a nearby child care centre will probably say "yes" if you suggest getting together to exchange some thoughts. Maybe someone else is already working on the issue, or a group is forming and you could join in. What skills, resources, knowledge and experience could you contribute, and what could they bring to you? What do others need to know about your program, your interest in this issue and the field of child care? What do you need to know about them?[18]

One of the cardinal rules of working in a community is that the people who are most affected ought to be involved. If you forge ahead without them, they feel excluded and patronized, and who knows if your solution will even work for them? If there is to be a playground renovation, neighbourhood children and families will want to participate. How can you best encourage and support their involvement?[19] Give some thought to the barriers that exist and how to breach them. Will the families need translators, child care, transportation? Once they are involved, they must be allowed to make decisions, rather than merely acting as advisors.[20]

In fact, everyone who wants to be involved should be included. "As soon as you draw a line between who can and cannot participate, you have someone on the outside," says Russell.[21]

Sooner or later most groups want to engage people with clout. Personal connections are the best way by far, although a letter and a tea bag

convinced CBC personality Alan "Fireside Al" Maitland to participate in a fund-raiser for Apple Tree Landing, a nursery school and child care centre in Canning, Nova Scotia (see page 23). Parents of children in the program may have connections and power — or they may know people who do. If you ask their advice about whom to contact, they will probably be glad to help. Once you've identified key individuals, how do you meet them? Again, those connections are the answer. "Jane Sands suggested that it's particularly important for me to talk to you" is often enough to persuade someone to meet with you. If Jane Sands can come along when you meet, so much the better.[22]

Sometimes people in the child care field don't feel comfortable approaching people with power because they haven't had a lot of contact with them. If you're hesitant, just remember that you have valuable expertise to offer: your experience with families and your knowledge of early childhood services and the health and well-being of children. Don't underestimate the contribution you can make. People in decision-making positions need to hear from us. We create allies for child care when we become involved in the community.

Should the government be involved in community partnerships?

There is no hard and fast answer to this question.

The people at South East Grey say let the government be involved but don't let it be in control. They advise viewing the government as *a* resource, but not as *the* resource.[23] The danger, as they see it, is that when you view the government as *the* resource, you tend to define your needs in the government's terms, which may not actually reflect the reality of the community situation.[24]

"Over the past 13 years, we've weathered a lot of political changes," says South East Grey's Gott. "We've stayed on course and we've been able to increase our support to families, children and youth...because we are committed to remaining a community."[25]

On the other hand, there is no denying that local government employees, officials and politicians can be extremely useful. They can open doors for you and ease your way through roadblocks like zoning and permits. You can cultivate these relationships by inviting them to special events and keeping them informed about pressing issues (one-on-one meetings are preferable, if you can arrange them). In this way communities can actually affect how government operates.[26]

Government funding is often the key to community projects. The trick is to learn to write grant proposals that meet funding criteria without redefining the community's actual needs.[27] See page 29 for more information about financial resources.

These days governments and funders often *require* partnerships. In *Collaboration Handbook: Creating, Sustaining and Enjoying the Journey*, Michael Winer and Karen Ray write, "Collaborations can work successfully under a mandate when:

- sufficient resources back up requirements;
- pre-established goals are broad;
- local capacity and will [are] supported;
- members of the collaboration can capitalize on and not be constrained by the mandate. Members of a collaboration can capitalize on a mandate when flexibility in goals, membership, and structure exist."[28]

You may have already discovered how frustrating it is to try to make a partnership work when there aren't enough resources. This is one of the reasons it's important to take time at the beginning to figure out exactly what you're going to do.

The Little Engine that Could

A culture that places more emphasis on the collective interests of the group may find a mandated partnership more congenial than a culture where rugged individualism is the rule.

Most people know that the Quebec government created $5-a-day child care with its sweeping 1997 reforms. It's less well known that it brought communities together and gave child care a voice in economic and social development and a leadership role in prioritizing and developing child care spaces.

The Quebec legislation encourages the people who work with children and families to join forces and coordinate activity. Child care centres and family child care agencies in the Pierrefonds-Dollard-des-Ormeaux section of Montreal's West Island decided to plug into an existing group, the Round Table on Children and Families chaired by the local public health unit.

Child care is one of the urgent needs of young children and families in the community. In the past it was each family's private concern, but with the new legislation, the child care community and the Round Table have responsibility for recommending which neighbourhoods will have priority when it comes to allocating new child care spaces. As a practical matter, the process requires them to get involved with the next level of the infrastructure, the more powerful Local Development Committee.

Headed by the Industrial Commissioner of the West Island and made up of politicians, business people and representatives of community organizations, the Local Development Committee is responsible for economic and social planning — including attracting business to the area. Two businesses recently decided not to move to the West Island because of the dearth of child care, dramatically raising awareness of the issue. As a result, child care is now seen as a vital part of the infrastructure of the West Island, like zoning and land use, and the Local Development Committee will help a centre to find a mortgage, a piece of land to build on, even send in a troubleshooter to help with the books.

The Ministry of Families and Children has the final say, but having the Local Development Committee behind it means that the West Island will actually get new child care spaces this year. All the permissions have come through to build a new centre in an area the Round Table designated as top priority. Says Larry Depoe, executive director of Les bois verts, a child care centre in Dollard-des-Ormeaux, "After being an afterthought for the last twenty years, we are considered a serious part of the infrastructure of a community. We are sitting down at the table with mayors, city councillors, business people and community organizations. The government sees us as a partner. The role that we play in supporting families and the community is finally being recognized and respected."

The Round Table continues to generate new initiatives. English and French, for-profit and non-profit centres are sitting together for the first time. Child care is becoming involved with youth centres and together they are working to reserve child care spaces for families in crisis; family child care training programs are being coordinated; a large anti-poverty coalition is forming.

Could this have happened without government intervention? "Maybe," says Depoe. "But the fact is that it is being done, and it's put us on the map."[20]

Communities' Choice

Although professionals like speech therapists, social workers and nurses often work with children who attend child care programs, they don't necessarily know very much about the goals of the child care program or what the children do there. For their part, child care providers may know very little about the work of their colleagues in other fields.

To bridge this gap and enhance the ability of people who work with children and families to collaborate and support one another — and the children and families they care for — the British Columbia Ministry of Health began a pilot project in 1994. The Partnership in Speech and Language created materials and a training program that trained pairs of facilitators — child care providers teamed with speech therapists — who in turn train providers, parents and other interested individuals in their home communities.

The pilot was so successful that in 1995 it became the model for the Partnerships Project funded by the joint federal-provincial Strategic Initiatives Fund. It now includes six additional training partnerships:

- family support and family-centred practice;
- occupational and physical therapy;
- nursing support;
- working with children who are deaf or hard of hearing;
- creating inclusive child care settings; and
- addressing challenging behaviours.

The training and the training packages (which include everything the new trainers will need to deliver the course) are available free to any community in the province that requests them. Communities choose the subject of the training, the timing and the volunteer co-facilitators who will later train others. So far, 40 communities and more than 2000 individuals have participated, and many communities have offered training in several areas, ordering kits on a regular basis.

As a result of the Partnerships Project, providers report that they:

- gained confidence and skill in providing support to children who require extra support (for example, they've learned to use and modify tools and equipment);
- developed stronger partnerships with families (for example, by becoming more understanding of the challenges they face every day);
- strengthened partnerships with their colleagues in other disciplines (and as a result feel more confident about knowing when and how to make referrals);
- know more about community resources.

What they've learned often rubs off on other staff and increases networking and capacity in the community.

Plans are currently in the works to make the Partnerships Project training available across Canada.[30]

Do partnerships mean new ways of doing things?

According to Winer and Ray, "Collaboration changes the way we work."[31]

In child care we have all had experience working with others — with children and families, with boards of directors, with peers in workplaces, support groups and professional associations. That is to say, we already have some of the skills that partnerships demand.

But people who come from outside of the child care field have different skills and different ways of working, and when we team up we must all learn new ways. These are some of the shifts that partnerships require:

- moving from focusing on specific activities, services and programs to focusing on larger results and strategies;
- moving from working alone or in small homogeneous groups to working with people from many different fields and cultures;
- moving from competition to consensus.[32]

Although the people who come together in a partnership have at least one issue in common, they bring their own baggage — and language — along. They come from different organizational cultures and different ethnic cultures, see things from different perspectives, and have different personal and organizational agendas. They also bring different kinds of power — resources, connections, expertise — to the table.[33] All of these elements play a part in people's motivation and in how the project takes shape.

Diversity is definitely one of the strengths of partnership — it pushes people to see things in new ways and to think creatively. But it isn't always comfortable, especially in the beginning. It is important for people to get to know each other and to explore their differences openly. Winer and Ray suggest an official discussion that can be documented and reviewed at a later stage.[34] Acknowledging and accepting differences enhances respect, trust and understanding and helps to build relationships.

Every initiative runs into snags from time to time. It's helpful to acknowledge that they're normal and to plan to deal with them as an ongoing part of doing business. We all solve problems every day;[35] in partnerships people have to apply those skills more intentionally.

Remaining flexible is key. It's important to keep communicating, stay open to new opinions, ideas and information, and be able to respond to feedback. Keeping your sense of humour helps, too![36]

How do partnerships function?

There are no prescribed structures for working in partnerships, no board with a clear mandate for decision-making, no traditions or precedents to follow. A diverse group that's trying to renovate a playground will have to figure out some basic working principles for itself. These principles can have an enormous influence on the direction and outcome of the project.

- How will the group make decisions? Will it use a majority vote or work by consensus? Will everyone be involved in every decision?
- How will the group resolve disagreements?
- Who will chair meetings? Will the chair rotate?
- How will people in the group communicate with one another and with other groups?
- Which group will apply for funding, and who will have control of the money once it arrives?[37]

Because they're in largely uncharted territory, people in a partnership often feel as if they're flying by the seat of their pants.[38] This makes it essential to have clear goals and sound organization. "The foundation of any successful community [partnership] is knowing what you hope to accomplish and why," write A. L. Dombro and her colleagues in *Community Mobilization: Strategies to Support Young Children and Their Families*. "A clear, commonly held vision and goals are critical...."[39]

The beginning of a partnership can be rocky because people are trying hard to be open and to listen to everyone's ideas. It may take a long time to figure out what the common goal actually is. In the end, however, people must agree about what they want to do and why they want to do it. Having a clearly stated, written goal puts everyone on the same path, running in the same direction.

There are two reasons to figure out exactly why — and for whom — you've undertaken this initiative. The first is that it will help you to decide what to do. (An effective partnership is about doing something. There has to be an action.) If you want to make the playground a safe place to play, it may be sufficient to replace the old seesaw with a safe piece of equipment. On the other hand, if your idea is to improve the neighbourhood, you may want to tear down the playground and build a new one. Similarly, if the playground is to be for the entire community the choices you'll make about equipment, funding, who must be involved and a host of other issues will be different from the choices you'll make if the playground is to serve just the children from the local school and your program.

The second reason is that knowing why they're there gives people a sense of purpose and keeps them together when the going gets tough. Every project will encounter setbacks somewhere along the line; when your purpose is clear — and clearly agreed upon — it's easier to survive them.

Some of the resources that are available to help groups develop a common purpose are listed on page 29.

It is also important to develop a plan. People have very little spare time and lots of other responsibilities. Without a plan, they get frustrated and feel as if they're wasting their time. A plan helps them to avoid duplication and coordinate their activities; it provides an overview of what the group hopes to achieve and how it hopes to achieve it. It gives a framework for later evaluation. With a plan, everyone can see how everything fits together.

A well-thought-out plan:

- allows a large number of people to think in a structured way about their work together;
- outlines the steps that must occur in order to reach the goals; and
- saves time, energy and resources.[40]

In addition to the goal, a plan usually includes a step-by-step outline of who will do what, when, with whom, with what resources, at what cost.[41]

Making the plan is the hard part. Once it is in place, the rest is relatively easy because you can use the same planning and project management skills that you use in your work with children and families.

A plan is not cast in stone. It should be revisited and revised as circumstances change. "Keep in mind that each thing you do is 'experimental'," advises Christine Callahan of the Child Care Careers Institute in Boston, Massachusetts. "Try to avoid making a certain new approach 'the one and only.' Rather, make it 'the way you are going to do it now.'"[42]

What about money?

Partnerships often lead to a creative synergy that releases existing resources in the community. But sooner or later any partnership will need to raise money.[43]

No one in child care needs to be told how hard this is. But fund-raising may be an area where other community members can offer advice. Middle-sized community agencies like food banks, women's shelters, and boys and girls clubs don't charge fees and get very little funding from the government. Yet somehow they manage to find enough money to cover salaries and operating costs. The executive directors of such agencies are a fount of knowledge — about which funders to approach, about how to write a grant proposal, about managing a tight budget. And as you come to know them better, they'll probably provide other kinds of support as well.

When it comes to money, it's best to leave no stone unturned. As you look, be aware that project funding is often easier to come by than sustaining grants. Here are some possible sources of support:

- the local community foundation or United Way;
- the provincial or territorial department responsible for children and families, women's issues or health promotion;
- private foundations that support projects relevant to children and families (check *The Canadian Directory to Foundations and Grants* at your local library);
- service clubs, professional associations and volunteer bureaus;
- businesses (some encourage employees to donate volunteer services to the community while others are willing to donate expertise);
- local high schools (they may have a co-op program where senior students earn credits for community service);
- In Kind Canada (this organization provides support to not-for-profit organizations with such things as computer hardware and software, furniture, and matching employees in businesses with not-for-profits as part of a community service credit).[44]

Develop the fine art of writing grant proposals, and canvas everyone you know about where to get freebies of any description.[45] See the resource list on page 29 for some expert help.

A Modest Proposal

With grant proposals, one size does not fit all. Before you sit down to write, talk to the funding agency. What are its priorities? How can you emphasize them in your proposal? Follow the funder's guidelines and advice. A typical proposal includes the following elements:

- *Title page*. This is the first thing that the funder sees. It should catch the eye and demonstrate the professionalism of your organization.
- *Executive summary*. This brief description will "help the reader decide if he/she would like to hear more about your project," says Gott.[46]
- *Information about your organization*. This is your chance to introduce your organization. It is a concise summary of its ability to respond to the problem or need identified in your proposal.
- *Problem/need*. What challenges will your group address?
- *Objectives*. What do you hope to accomplish? Gott advises, "Make sure [your objectives] are SMART... (Specific, Measurable, Attainable, Realistic and include a Time frame)."[47]
- *Strategies*. Describe your plan of action. What will you do? When? How?
- *Evaluation*. How will you know what worked? How will you gather this information?
- *Sustainability and future funding*. How will you maintain the activities you've started? How will you secure funding for future steps?
- *Budget*. This is the "tool to justify your request for funding," says Gott. It should "tell the same story as the proposal."[48]
- *Appendices*. Attach additional background material and letters of support.

Before you send the proposal, ask two people who weren't involved in creating it to read it over to ensure that it meets the guidelines and contains no errors.[49]

A Legend in Its Own Time

Apple Tree Landing in Canning, Nova Scotia, population 800, had a legendary beginning.

In 1988, when a group of local families lost the subsidized taxi service that took their children to a special needs program 15 kilometres away, parents and professionals decided to take matters into their own hands. Unable to secure funds from the government or local service clubs, they rented a storefront on Main Street and started a children's centre called Apple Tree Landing, organizing arts and crafts workshops to pay the bills.

Within months, after a community fundraiser that has become an annual event, Apple Tree Landing opened a nursery school for all of the children in the area. Today it offers a whole slate of programs, including licensed child care.

Apple Tree's major goal is to provide programs and support for all the families in the rural area it serves, regardless of their ability to pay. The organization's Children's Trust Fund allows businesses and others to sponsor one in four of the families who attend, and a grant from the Community Action Program for Children enables outreach and support staff to meet families' needs with support groups, play groups and home visits.

About five years ago, women in the outreach programs revealed two major desires during these home visits: to have school readiness programs for their children and more education for themselves. They wanted to feel more at ease reading to their children and better prepared to help them with homework.

Apple Tree staff and volunteers are committed to finding the resources to turn ideas and requests into reality, and the education upgrading program was born. Two days a week, mini-vans pick up 12 mothers and their preschool children and bring them to Apple Tree Landing. While the mothers go to school, the children attend a Jump Start program. At lunchtime, the adult group plans, buys and cooks a meal for themselves and the children. They eat together, then return to their respective classrooms.

So far more than 50 women have earned their high school diplomas. Besides reading fluently to their children, many have found better jobs or gone on to study at community college or university. All of them feel much better about their place in the community.

Debbie Reimer, who coordinates Apple Tree's outreach and support programs, describes funding for the educational upgrading and Jump Start programs — which are free — as "a hodgepodge." A grant from the Nova Scotia Department of Education pays part of a teacher's salary, the Kingstec Campus of the Nova Scotia Community College supervises the curriculum and awards academic credit, the Peter Gzwoski Invitational Golf Tournament raises funds that help with transportation and child care, and the Children's Emergency Fund Foundation covers the cost of food. In past years local Women's Institutes, the University Women's and the Rotary Club have helped to cover shortfalls.

Apple Tree's fund-raisers are famous province-wide and formed the basis of a capital campaign that raised over $300,000 for a new building that opened in January 2000.

"Money is always an extreme challenge," says children's program director Donna Livingston. "Worrying about where it will come from is hard at times, but things do work out, thanks often to the help of local artists, merchants and citizens."[50]

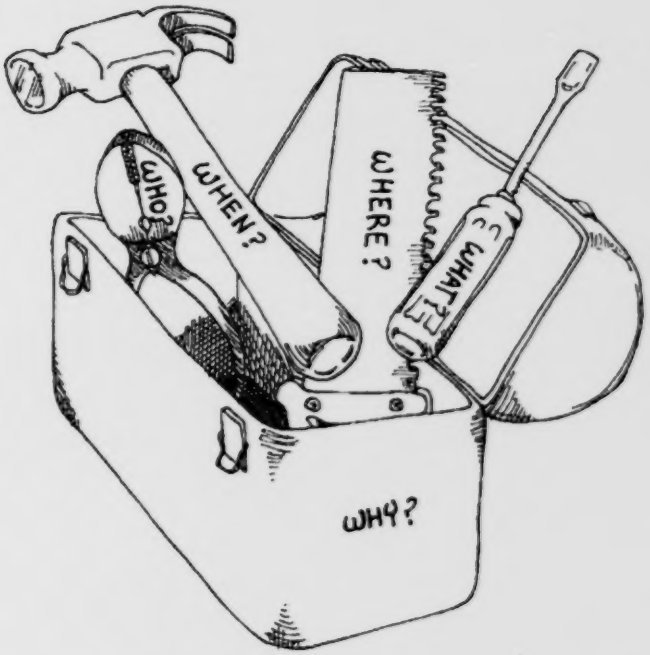
How can the media help?

At a certain point, a partnership may want more people to know about what it's doing. The media can educate people and create public support for the partnership's mission and goals, as well as help bring in volunteers and new sources of money.[51]

Because every audience requires a different strategy,[52] you may want to recruit a volunteer with media or public relations experience to help you to draw up a communications and marketing plan. He or she can also train the group to implement it.[53]

Here are some tips on working with the media from a speech made by Judsen Culbreth, Editor-in-Chief of *Working Mother* magazine, to the National Association for the Education of Young Children.

- *Know your media*. You need to know with whom to work. What local radio and TV shows cover public affairs? Are there community newspapers? Newsletters? Public access channels?
- *Pick your story angle*. What gets aired: sensational stories? Consumer advice? Money stories? Politics? You have to package a story for the particular media. And to do that, you have to know the media.
- *Cultivate contacts*. Find the beat reporters. Introduce yourself with a letter or phone call. Make a lunch date. If you see a story you like, send the reporter a complimentary note.
- *Follow up with your contacts*. "Thank you" letters, holiday notes — or FYI notes. In other words, treat a contact like a friend.
- *Discover deadlines*. Reporters are bad with delayed gratification. They want stories when they want them.



- *Consider your timing*. Hard news is earthquakes, war, and elections. Child care...[is] soft news. It's very hard to sell soft news when there's solid hard news around. Generally, you'll get a better response if you pitch your story during a hard news dry spell.
- *Do your homework*. You never know when a soft cycle will hit. Be ready. Have your research ready, your facts ready, your anecdotes on hand.
- *Practice piggybacking*. It's not fair...[but] for the most part, the media really only wants to hear about child care when there's a scandal or when it can be part of bigger story. You have to seize the opportunity. It is a teachable moment.[54]

Another way to attract the media's attention is invite them to an event. But, Culbreth cautions, "you can't just pat yourself on the back." Again, there has to be a news hook. Bring in a high-profile speaker or entertainer or give an award to an individual or group that has helped you.[55]

Tool of the Trade

A media release is the basic tool for letting the media know that your group has something to say. It should contain the following information:

- the names and addresses of the sponsoring organizations;
- the date when the release may be published;
- a headline or title;
- clear and concise information about the Five W's of the event: who, what, where, when and why;
- the names of two contact people who can provide more information; include phone, fax and email contact information.

The release should be one page, double-spaced, on white paper (if it's on coloured paper it will be harder to photocopy and fax).

If you don't already know the name of the assignment editor, find it and send the release directly to him or her. (It's a good idea to keep an up-to-date list of media contacts.) If your story is more suited to a particular columnist or reporter (Family Life, City Life, etc.), address it to that person. Follow up with a phone call.

Send brief thank you notes to the assignment editors and/or reporters who use your story.[56]

Learning from experience

Once a partnership has built its new playground, it feels as if the project is over. But there is one task left: an evaluation. It's important to look, not only at the results, but also at the process the group used to achieve its goal. Funders will want to know how you spent their money, and you need to know what you learned from working together.

Anything you find out will be useful — it will reinforce success, explain failure, help you to understand problems and inform your planning for the next time.[57] If you start thinking about what you want to know early in the project, you can ask for enough money to collect the information as you go along. As you're developing objectives and strategies, think about what will indicate success. What information will be available to measure it? Who has this information?[58] There is a whole science around evaluation, and consulting the experts is a must. The resources on page 29 can help.

Box Score

Evaluations vary with the resources available, the complexity of the activities and the demands of funders. Whatever their shape and size, they attempt to address five key questions:

- *What?* Did we do what we said we would do?
- *Why?* What did we learn about what worked and what didn't work? What strategies worked? Why? What strategies didn't work? Why?
- *So what?* What difference did it make that we did this work?
- *Now what?* What could we do differently?
- *Then what?* How do we plan to use the evaluation's findings?[59]

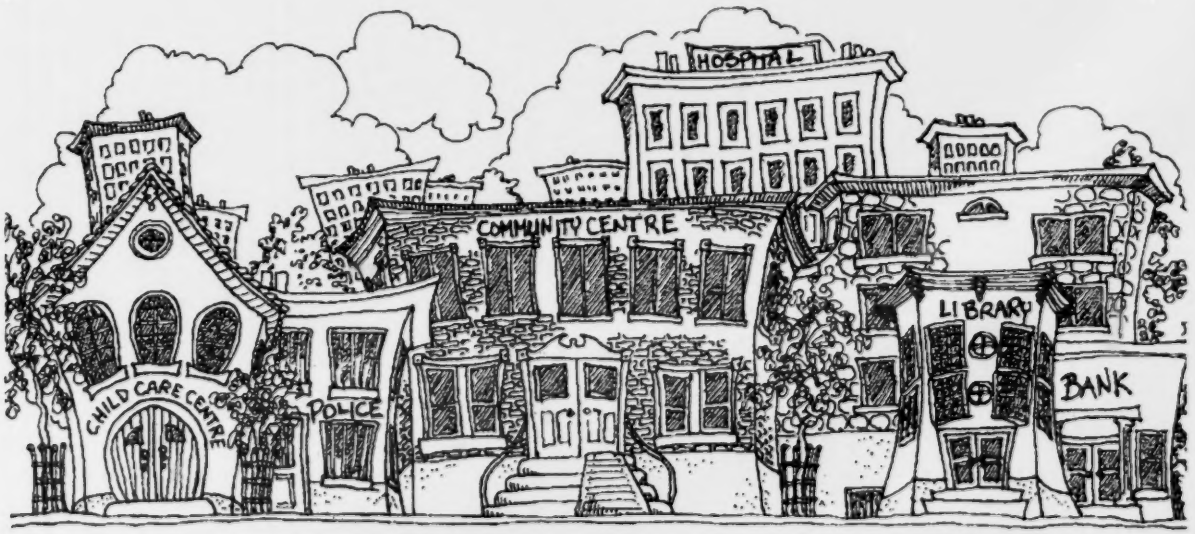
A never-ending process

Community partnerships are proliferating. People in all of the human services are trying them out, working with colleagues in different sectors in order to best meet the needs of those they serve. The vision is large; the hopes are high.

Very few people are really experts in partnerships. We are all learning on the job, by doing. The training on this new frontier is definitely in-service.

Working in partnerships is exciting and challenging. It helps us to understand our work and puts it into perspective; it introduces us to new people and ideas, broadens our knowledge and makes us grow. At the same time it strengthens the child care infrastructure and brings the voice of child care to the wider community.

Like our relationships with children and families, partnerships are ever changing. As new needs emerge in the community, so do new combinations of people and groups, and new creative solutions. When people get together, the result is stronger communities, stronger child care programs and providers, and better care and support for young children and their families.



Conclusion to the Partners in Quality project

Our road trip with the Partners in Quality project is coming to an end. We've covered a lot of territory on our journey, visiting the many partners who help us to provide high quality child care for children and families.

On the first leg of the trip, in the document *Issues*, we explored the issues confronting us as we work to improve the quality of our practice. We looked at the nature of quality and the factors that influence it and included a discussion of how quality is a dynamic, on-going process that involves not only the people working in child care, but also the children we care for, their families, our communities and our whole society.

In the document entitled *Relationships*, we visited our partnerships with families and considered how our culture — whether mainstream fifth-generation Canadian, new immigrant or First Nations — has a pervasive influence not only on what we eat and our communication style but also on our ideas about caring for children. We explored ways of connecting and sharing information with families from varying backgrounds and circumstances and considered how reflective practice can help us to improve what we do.

On our third excursion, *Infrastructure*, we examined how factors in the environment, such as support from other providers and the administrative style of the director, influence day-to-day experiences in a child care setting; we considered several ways that individuals and groups in both family- and centre-based care can influence that environment.

On this last expedition, we've taken a spin through our own communities, looking at some of the possibilities that partnerships there offer.

With the second and third documents in the series, the Partners in Quality project provided some new and useful tools — a code of ethics, standards of practice and a guide to self-reflection for child care practitioners, standards for quality child care programs and standards of practice for administrators/directors.

As we've traveled, we have begun to understand that it is by engaging in the entire range of partnerships that we will realize our full potential for quality child care. All of these partnerships depend on relationships. The stronger the relationship, the better the results are likely to be — and the higher the quality of care we are able to provide.

High quality child care is extremely important in the lives of children and families. It helps children to develop skills they will need for the rest of their lives; it

supports families in their child-rearing role by providing a warm and nurturing environment for their children as well as knowledgeable and empathetic adults who are their willing partners in this enterprise; and it plays an important role in the community's ability to support its inhabitants as they go about the business of living their lives.

As we embark on this new millennium, we can see some positive trends emerging, signs that people outside the field are beginning to recognize the importance of quality child care and the early years in children's lives. In September 2000, the federal, provincial and territorial governments signed an early childhood development agreement that includes early learning and care.

There is also growing awareness of the crucial role of providers in both centre- and family-based child care. The federal government has funded a Child Care Human Resources Round Table, creating a formal mechanism to address work-related issues like remuneration and working conditions; and at least two provinces, Manitoba and Quebec, are raising their remuneration levels.

In addition, there is increasing acknowledgment of the need to ensure that all children have access to quality child care regardless of their family income level. To make child care more financially accessible, Quebec has established publicly funded child care, charging parents $5 a day for regulated centre- or family-based programs; and British Columbia has followed suit, committing itself to a publicly funded child care system and allocating preliminary funding for $7/day school-age care.[60]

Although our odyssey with the Partners in Quality project is over, the search for quality continues, not just for those of us within the child care community but also for our partners in families, communities and government.

Resources

On the World Wide Web

If you don't have access to a computer or are inexperienced using the Internet, ask your local library, volunteer centre or high school for assistance.

Together, the following three sites probably offer more than you will ever want to know about working with people in your community.

- *Community Mobilization Forums.* This site, established by the Families and Work Institute, has short summaries of the key steps in a community mobilization initiative. Make sure to look at the downloads, which offer more detailed practical information and case studies. www.familiesandworkinst.org/forums/
- *The Community Tool Box.* This site has information on every conceivable topic from assessing community needs to developing an organizational structure to media advocacy. It can be overwhelming. The first time you visit, print the table of contents and use it to select areas that interest you. Because the material is practical and easy to read, you'll want to revisit this site many times. If you're using your own computer, set up a Tool Box folder and download the chapters you need. http://ctb.lsi.ukans.edu/ctb/
- *Guide to Project Evaluation: A Participatory Approach.* This is a Health Canada site, but the principles and processes suggested for evaluation relate to any community-based initiative. www.hc-sc.gc.ca/hppb/phdd/guide/

Other useful websites include:

- *The Citizen's Handbook.* A basic guide to building community developed for groups in the city of Vancouver. www.vcn.bc.ca/citizens-handbook
- *Collaboration Framework — Addressing Community Capacity.* This synthesis of ideas about community-based collaboration includes a summary of different levels of collaboration and the purposes, structures and processes appropriate to each. www.cyfernet.org/nnco/framework.html

In print

Dombro, A. L., N. S. O'Donnell, E. Galinsky, S. G. Melcher and A. Farber, *Community Mobilization: Strategies to Support Young Children and Their Families* (New York: Families and Work Institute, 1996). Available from Families and Work Institute, 330 Seventh Ave., New York, NY 10001; 212-465-2044; www.familiesandwork.org. Or borrow it from the Childcare Resource and Research Unit, Centre for Urban and Community Studies, University of Toronto, 455 Spadina Ave., Toronto, ON M5S 2G8; 416-978-6895; fax 416-971-2139; e-mail crru@chass.utoronto.ca

Family Network of Canadian Policy Research Networks, *The Society We Want: Guide to Organizing a Dialogue Group*. Available from CPRN, 600-250 Albert St., Ottawa, ON K1Y 6M1; 613-567-7500; fax 613-567-7640; www.cprn.com/

Federal-Provincial-Territorial Working Group on Community Safety and Crime Prevention, *Step by Step: Evaluating Your Community Crime Prevention Efforts* (Ottawa: National Crime Prevention Centre, 1998). Available from NCPC Secretariat, 130 Albert St., Ottawa, ON K1A 0H8; 613-941-0505; www.crime-prevention.org/ncpc

Gott, G., *Lessons Learned...Roads Travelled: Mobilizing Communities for Rural Child Care* (Dundalk: United Way of Bruce Grey, 1998). Available from United Way of Bruce Grey, P.O. Box 435, Dundalk, ON N0C 1B0; 519-923-2436.

Ontario Healthy Communities Coalition, *The Ground Talks: Organizing Skills for Healthy Communities* (Toronto: author, 1996). Available from OHCC, 1202-415 Yonge St., Toronto, ON M5B 2E7; 1-800-766-3418; fax 416-408-4843.

South East Grey Community Outreach, *Survive and Thrive* (Markdale: Kids 'N Us, 1998). Available from Kids 'N Us, Box 51, 35 Walker St., Markdale, ON N0C 1H0; 519-986-3692; fax 519-986-2022; e-mail sego@bmts.com

Winer, M. and K. Ray, *Collaboration Handbook: Creating, Sustaining, and Enjoying the Journey* (St. Paul: A.H. Wilder Foundation, 1994). Available from: A.H. Wilder Foundation, 1-800-274-6024; www.wilder.org.

Notes

1. M. Kuhn and R. Chapple, "Guide to Building Partnerships in Your Community," background paper prepared for the Canadian Child Care Federation's Partners in Quality project, January 2000, 3.
2. G. Doherty, "Multiple Stakeholders, Multiple Perspectives," *Research Connections Canada* (Ottawa: Canadian Child Care Federation, 1999) vol. 1, 60.
3. K. Moore, Program Coordinator, Chelsea Green Children's Centre, London, ON, personal communication, 18 June 2000.
4. A. Benner, "Quality Child Care and Community Development: What Is the Connection?" *Research Connections Canada*, vol. 1, 83-84; A. Benner, "Community Development: Models of Engagement and Evaluation," *Research Connections Canada*, vol. 1, 106; S. L. Kagan, *United We Stand: Collaboration for Child Care and Early Education Services* (New York: Teachers College Press, 1991) xi.
5. Kagan 75.
6. M. Winer and K. Ray, *Collaboration Handbook: Creating, Sustaining, and Enjoying the Journey* (St. Paul: Amherst H. Wilder Foundation, 1994) ix.
7. W. Yewman, Director, Mothercare Family Day Home Agency, Edmonton, AB, personal communication, 23 June 2000.
8. G. Doherty and A. Taylor, "A Survey of People Involved in Child Care/Early Childhood Education," paper prepared for the Canadian Child Care Federation's Partners in Quality project, Dec. 1998, 10-11.
9. T. F. McCormick, personal communication, 31 May 2000.
10. A. L. Dombro, N. S. O'Donnell, E. Galinsky, S. G. Melcher and A. Farber, *Community Mobilization: Strategies to Support Young Children and Their Families* (New York: Families and Work Institute, 1996) 140.
11. Dombro et al. 140.
12. C. Gott, *Lessons Learned...Roads Travelled: Mobilizing Communities for Rural Child Care* (Dundalk, ON: United Way of Bruce Grey, 1998) 36, 9.
13. Dombro et al. 222.
14. Dombro et al. 140.
15. South East Grey Community Outreach, *Survive and Thrive!* A Guidebook for Making Community Development Meet Your *Community's Needs* (Markdale, ON: Kids 'N Us, 1998) 34.
16. Kuhn and Chapple 7.
17. A. Robertson, personal communication, 26 June 2000.
18. Kuhn and Chapple 7-8.
19. Kuhn and Chapple 8.
20. Dombro et al. 242.
21. Dombro et al. 222.
22. Kuhn and Chapple 9.
23. Southeast Grey 16
24. Gott 42.
25. Gott 9.
26. Southeast Grey 17.
27. Gott 44-45.
28. Winer and Ray 32.
29. L. Depoe, personal communication, 22 May 2000.
30. A. Kwok, Coordinator for the Partnership Project, personal communication, 27 June 2000.
31. Winer and Ray 24.
32. Winer and Ray 24.
33. Kuhn and Chapple 5.
34. Winer and Ray 58-59.
35. Kuhn and Chapple 12.
36. Kuhn and Chapple 13.
37. Kuhn and Chapple 11.
38. Kagan 89.
39. Dombro et al. 22.
40. Kuhn and Chapple 10.
41. Kuhn and Chapple 10.
42. Dombro et al. 207.
43. Kuhn and Chapple 15.
44. Kuhn and Chapple 15.
45. Kuhn and Chapple 15-16.
46. Gott 48.
47. Gott 46.
48. Gott 47.
49. Gott 46-48; A. Stirling and L. Telford, in Ontario Health Promotion E-mail bulletin #135.1.
50. D. Livingston, personal communication, 15 June 2000; P. Raven, personal communication, 30 June 2000.
51. Dombro et al. 266.
52. Dombro et al. 265
53. Kuhn and Chapple 14.
54. Dombro et al. 286-288.
55. Kuhn and Chapple 14.
56. Kuhn and Chapple 22.
57. Kuhn and Chapple 16.
58. Kuhn and Chapple 17.
59. www.hc-sc.gc.ca/hppb/hppb/phdd/guide/ quoted in Kuhn and Chapple 17.
60. J. Beach, "Human Resources in Child Care: An Update on Policies, Trends and Activities," paper prepared for the Child Care Human Resources Round Table, 2000.

Partenaires pour la qualité

Partenaires pour la qualité 4

Collectivités

Un projet de la Fédération canadienne des services de garde à l'enfance
en partenariat avec ses organismes affiliés des provinces et des territoires

Collectivités 4

Partenaires pour la qualité

par Barbara Kaiser and Judy Sklar Rasminsky
d'après les documents de recherche du projet Partenaires pour la qualité
ISBN: 0-9685157-2-X

Partenaires pour la qualité est un projet de recherche et développement parrainé par la Fédération canadienne des services de garde à l'enfance et ses organismes affiliés des provinces et des territoires ayant pour but d'examiner la façon dont les intervenantes en services de garde à l'enfance, les parents et les autres partenaires peuvent se donner la main pour favoriser et améliorer la qualité des services de garde d'enfants. Bien qu'il soit reconnu que la réglementation est une importante voie d'accès à la qualité, la recherche montre que l'interaction entre l'intervenante et l'enfant constitue un élément clé d'un service de garde de qualité. Les ressources pouvant aider l'intervenante à développer des outils d'introspection lui permettant d'évaluer sa pratique quotidienne peuvent contribuer de façon importante à l'amélioration de la qualité. Le travail que nous effectuons dans le cadre du projet Partenaires pour la qualité nous permet d'enrichir nos visions traditionnelles de la qualité afin de venir en aide aux intervenantes travaillant dans différents contextes de services de garde et de donner davantage de poids à leurs méthodes d'intervention. Nous développons des ressources destinées à soutenir et à encourager une pratique quotidienne réfléchie, d'après un modèle de dialogue et de participation communautaires.

Ce document est la quatrième d'une série de quatre publications qui seront distribuées sur une vaste échelle au Canada entre le mois de septembre 1999 et le mois de mars de l'an 2000. Cette série de ressources vise à soutenir les personnes qui travaillent dans le domaine de la garde d'enfants et à accroître le dialogue au sein des collectivités sur l'importance de la qualité des milieux de garde d'enfants.

La série de ressources produites dans le cadre du projet Partenaires pour la qualité aborde quatre domaines : les enjeux, les relations, l'infrastructure et les collectivités. Viendront s'y ajouter plusieurs outils pratiques : des normes de travail, un outil d'auto-examen pour les personnes qui œuvrent dans le domaine des services de garde; un code de déontologie; des outils d'examen des milieux de garde.

Les documents de référence pour la quatrième partie de la série Partenaires pour la qualité sont les suivants :
*Quel rapport y a-t-il entre un service de garde à l'enfance de qualité et le développement communautaire?** par Allison Benner
*Modèles d'engagement et d'évaluation relatifs au développement communautaire** par Allison Benner
*Éléments de la qualité** par Gillian Doherty
*Des partenaires multiples pour une perspective diversifiée** par Gillian Doherty
Survey of People Involved in Child Care/Early Childhood Education [analysis of the survey results] par Gillian Doherty et Andrew Taylor
Quality Assurance in Child Care par Theresa Hunter
Partners in Quality: Let's Talk About It par Ruth Chapple et Marilynn Kuhn

*Les documents de recherche sont publiés dans la nouvelle série de publications de la Fédération canadienne des services de garde à l'enfance, intitulée *Échanges sur la recherche au Canada : À l'appui des enfants et des familles*. Cette série est distribuée aux organismes et aux centres de ressources partout au Canada.

Organismes affiliés à la Fédération canadienne des services de garde à l'enfance
Alberta Association for Family Day Home Services
Association of Early Childhood Educators of Newfoundland and Labrador
Association of Early Childhood Educators, Ontario
Association ontarienne de garde d'enfants à domicile
Certification Council of Early Childhood Educators of Nova Scotia
Early Childhood Coalition Petite Enfance
Early Childhood Development Association of P.E.I.
Early Childhood Educators of B.C.
Early Childhood Professional Association of Alberta
Fédération des centres de la petite enfance du Québec
Manitoba Child Care Association
Saskatchewan Child Care Association
School-Age Care Association of Ontario
Yukon Child Care Association
Western Canada Family Child Care Association of B.C.

Comité de direction
Karen Charlton, présidente, Alberta
Dianne Bascombe, Ontario
Lee Dunster, Ontario
Robyn Gallimore, Ontario
Jane Hewes, Alberta
Chris McCaffrey, Québec
Trudy Norton, Colombie-Britannique
Marie Rosset, Manitoba

Chercheure principale
Gillian Doherty, Adjunct Professor, Department of Family Relations and Applied Nutrition, University of Guelph

Chercheurs
Allison Benner, Unit for Child Care Research, School of Child and Youth Care, University of Victoria
Ruth Chapple, consultante, Ottawa
Teresa Hunter, Unit for Child Care Research, School of Child and Youth Care, University of Victoria
Marilynn Kuhn, consultante, Ottawa
Alan Pence, Unit for Child Care Research, School of Child and Youth Care, University of Victoria
Andrew Taylor, Centre for Research and Education in Human Services, Kitchener

Coordination de la production : Anne Maxwell
Conception et mise en page : Fairmont House Design
Maquette : Christine Tripp
Traduction : Diane Archambault
Impression : M.O.M. Printing

Ce projet est subventionné par Visions de la garde d'enfants, Développement des ressources humaines Canada.

© FCSGE, 1999

Fédération canadienne des services de garde à l'enfance
383, avenue Parkdale, bureau 201, Ottawa (Ontario) K1Y 4R4
Tél. : (613) 729-5289 ou 1 800 858-1412; Téléc. : (613) 729-3159; Courriel : ccct@sympatico.ca

Collectivités

par Barbara Kaiser
et Judy Sklar Rasminsky

d'après les documents de recherche du projet
Partenaires pour la qualité de la Fédération
canadienne des services de garde à l'enfance

Table des matières

Donnons-nous la main **1**

Première section : À quoi servent les partenariats communautaires? **3**
Qu'est-ce qu'une collectivité? 4
En quoi consistent les partenariats communautaires? 6
Pourquoi s'engager dans un partenariat communautaire? 6
Qui peuvent être vos partenaires dans la collectivité? 8
En quoi les partenariats diffèrent-ils des relations? 11
Êtes-vous prête? 12

Deuxième section : Comment bâtir des partenariats communautaires **13**
Mettons les choses au clair dès le début 14
Comment débute un partenariat communautaire? 14
En quête de partenaires 15
Le gouvernement devrait-il participer aux partenariats communautaires? 17
Le partenariat est-il un nouveau mode de fonctionnement? 20
Comment fonctionne le partenariat? 20
Qu'en est-il de l'argent? 21
Quelle aide peut-on attendre des médias? 24
Tirer des leçons de son expérience 25

Un processus sans fin **26**

Conclusion du projet Partenaires pour la qualité **27**

Ressources **29**
Sur le site Web 29
Ressources imprimées 29

Notes **30**

Donnons-nous la main

Qui ne connaît pas l'expression « Ça prend un village pour élever un enfant »?

La version nord-américaine de cette idée de partenariat communautaire est très en vogue ces jours-ci. S'engager dans des partenariats semble être une nouvelle tendance ou une nouvelle mode à laquelle les organismes ne peuvent pratiquement pas résister.

Mais qu'est-ce au juste qu'un partenariat communautaire? Quand quelqu'un vous demande de collaborer, que veut-il dire au juste? Et surtout, en quoi les partenariats communautaires sont-ils bénéfiques pour les programmes de garde d'enfants ainsi que pour les enfants et les familles qui nous tiennent à cœur?

Ce document, la dernière de la série de documents intitulés Partenaires pour la qualité, produits par la Fédération canadienne des services de garde à l'enfance, répondra à ces questions et explorera ce nouvel univers. Dans la première section, nous analyserons les raisons pour lesquelles il est bon de négocier des partenariats communautaires et nous examinerons ce qu'ils sont et qui peut y prendre part. Dans la deuxième section, nous verrons en détail ce que comporte l'établissement de partenariats communautaires et le fait d'y participer.

Attachez donc vos ceintures pour un dernier voyage. Notre destination? Les rues et les allées, les parcs et les centres récréatifs, les services de police et d'incendie, les entreprises et les demeures de votre propre collectivité.

Parlons-en

Certaines des idées que l'on trouve dans ce document proviennent de dix consultations communautaires planifiées et mises en œuvre par des membres du secteur de la garde d'enfants de tous les coins du pays, en collaboration avec la Fédération canadienne des services de garde à l'enfance.

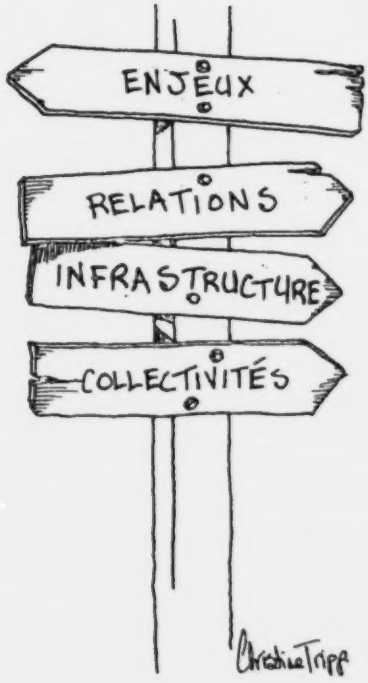
Chaque activité menée sous le thème « Parlons-en! » était conçue comme une tribune propre à favoriser le dialogue sur ce qu'on entend par des services de garde et des environnements de qualité pour les jeunes enfants. Les participants comptaient des intervenantes en services de garde d'enfants, des parents, des professionnels de la santé et des services sociaux ainsi que quelques politiciens et gens d'affaires. Dans certains groupes, les gens se rencontraient pour la première fois alors que dans d'autres, ils collaboraient déjà.

Que s'est-il passé à ces forums? La plupart des gens se sont sentis stimulés par l'évaluation des forces et des ressources de leur collectivité, et la plupart des groupes ont décidé d'entreprendre des démarches concrètes. Par exemple, le groupe de Sackville, au Nouveau-Brunswick, a décidé d'établir un centre de ressources pour la famille. Le groupe de Winnipeg, au Manitoba, plutôt découragé parce qu'aucun plan concret n'était ressorti de sa réunion, s'est tout de même senti, un an plus tard, mieux préparé à répondre à une invitation à participer à un projet d'envergure municipale.

Tous les groupes ont compris qu'il fallait sensibiliser davantage le public et trouver des façons plus efficaces de collaborer avec les autres.[1]

Partie 1

À quoi servent les partenariats communautaires?



Qu'est-ce qu'une collectivité?

Repartons à zéro. Comme nous l'avons dit dans *Enjeux*, le premier document du projet Partenaires pour la qualité, une collectivité peut être :

- un secteur géographique, comme le quartier d'une ville, une zone rurale, une province ou une région;
- un groupe culturel, comme les Grecs, les Vietnamiens, les membres des Premières nations, les Sikhs, les Allemands, les Afro-Canadiens;
- un groupe de gens ayant des intérêts communs comme des gens d'affaires, une église, les parents d'enfants ayant des besoins spéciaux, les travailleurs de l'automobile, les écologistes, les gais et les lesbiennes.[2]

Chaque milieu de garde d'enfants est une collectivité, elle aussi. Dans nos vies complexes et stressantes, les garderies, les services de garde en milieu familial, les centres de ressources pour la famille, les programmes Bon départ et les programmes d'intervention précoces peuvent devenir des lieux de rencontre où les gens peuvent parler de tout – des enfants qui font la fine bouche au prix élevé de l'essence – et s'épauler.

Une affaire de famille

Le Chelsea Green Children's Centre à London, en Ontario, s'efforce depuis toujours d'accueillir les familles dans un climat communautaire.

Situé dans le quartier Glen Cairn, l'un des secteurs de la ville où la population est la plus nomade, le centre Chelsea Green offre des services de garde à 114 enfants âgés de 0 à 6 ans dont les parents étudient l'anglais comme langue seconde, cherchent à obtenir un diplôme d'études secondaires au centre d'éducation pour adultes Wheable ou vivent et travaillent dans le quartier.

Au moment des coupes dans l'aide sociale il y a environ cinq ans, le personnel du Centre a remarqué un phénomène intéressant : beaucoup des parents aux études organisaient leurs horaires de façon à ce que les enfants soient au Centre à l'heure où un déjeuner chaud était servi.

Le personnel a présumé que les parents voulaient que leurs enfants mangent au moins un vrai repas par jour. Pour confirmer cette hypothèse, il a mené un sondage en anglais, en polonais et en espagnol – les principales langues parlées dans le secteur – en demandant aux familles quels services elles utiliseraient si le Centre les leur offrait. Une grande partie des réponses concernaient la nourriture.

Pour pouvoir offrir à manger aux familles sans heurter les susceptibilités, les membres du personnel du Centre ont eu deux idées.

Dans l'entrée même du Centre, sur la tablette remplie d'articles, de vidéos et de livres auxquels les parents peuvent avoir librement accès, elles ont déposé une grande boîte de carton de couleur. Pendant deux mois, elles y ont emmagasiné des denrées non périssables. Or, il est vite devenu évident que ces contributions étaient superflues : lorsque les familles manquaient de nourriture, elles se servaient et lorsqu'elles en avaient en trop, elles en déposaient dans la boîte.

La boîte est en place depuis cinq ans et aucune honte n'a jamais été rattachée à son utilisation. Les familles bousculées par le temps sont tout aussi susceptibles d'y puiser que les familles aux prises avec un problème financier. Les enfants l'appellent « la boîte » et farfouillent dedans à la recherche de leurs aliments favoris. « Est-ce qu'on peut avoir des nouilles au fromage ce soir? », demandent-ils. Leurs parents sont habituellement d'accord et le carton renfermant les nouilles au fromage disparaît de la boîte.

La deuxième solution imaginée par le personnel du Centre Chelsea Green est un souper communautaire. Organisé à la fin de chaque mois, c'est le repas dont les familles n'ont pas à s'inquiéter. Tout le monde y est invité – il n'y a pas de frais additionnels puisque cela fait partie du programme du Centre – et habituellement, entre sept et quatorze familles en profitent.

Tout le monde – frères, sœurs et grands-parents – arrive à 17 h 30, heure de la fermeture du Centre pour la journée. Du personnel de réserve, familier avec le Centre, et des stagiaires s'occupent des enfants tandis que les adultes se réunissent dans la cuisine pour préparer le souper. Ces repas, qui font partie du menu habituel du Centre, ont été mis à l'essai auprès des enfants, et ils sont composés d'ingrédients faciles à trouver, relativement peu coûteux, qui conviennent aux préférences culturelles des familles. Des plats comme des fajitas et des perogis sont très longs à préparer – ce qui donne amplement le temps aux gens de bavarder entre eux.

Après avoir servi les enfants, les adultes mangent dans la salle de réunion. La conversation permet à chacun de se familiariser avec le Centre et avec les autres, et il arrive souvent que des parents offrent à d'autres de les raccompagner à la maison en voiture ou de faire le trajet d'autobus ensemble.

Certaines familles se contentent du souper et de la conversation tandis que d'autres ont demandé à avoir des vidéos et de l'information sur le rôle parental si bien que le Centre offre aussi maintenant des programmes comme « Y'a personne de parfait ».

Le Centre Chelsea Green a aidé les familles à nouer des liens entre elles et à se créer une communauté.[3]

En quoi consistent les partenariats communautaires?

On désigne de mille et une façons les partenariats communautaires : engagement communautaire, mobilisation communautaire, coopération ou collaboration communautaire, développement communautaire, planification communautaire, alliance communautaire, réseaux, liens, coalitions, consortiums.

Toutes ces désignations sont, essentiellement, des variations sur un même thème; il s'agit de gens qui travaillent ensemble à l'atteinte d'un but commun. Le lien qui unit les participants peut être ténu, informel et à court terme (comme plusieurs groupes qui planifient un pique-nique pour la Journée des services de garde d'enfants dans le parc) ou au contraire étroit, officiel et durable (comme deux organismes qui partagent la planification, la prise de décisions, les installations, le personnel et même le financement afin d'offrir un service intégré). Les gradations entre les deux sont aussi nombreuses que les gens et les groupes qui s'unissent.

L'intérêt pour le partenariat communautaire a pris forme au cours des dix dernières années alors que les gens et les organismes se débattaient pour survivre malgré des ressources raréfiées, que la demande de service ne cessait de croître et que les bureaucraties, ancrées dans leurs habitudes, ne répondaient tout simplement plus aux besoins.[4] Le partenariat semblait une solution logique, un moyen créatif de résoudre les problèmes et d'accroître l'efficacité. L'idée était bonne en théorie – l'orientation écologique d'Urie Bronfenbrenner incitait à adopter une vision globale et à voir l'enfant dans le contexte de la famille, de la collectivité et de la société – et elle semblait porter des fruits, répondre à des besoins réels et renforcer les collectivités.

Les personnes qui œuvrent dans le domaine des services de garde d'enfants en savent long sur le partenariat parce que la collaboration est au cœur même de leur travail : le travail d'équipe avec les collègues et les familles est essentiel à des soins de qualité.

Dans tout partenariat, les relations jouent un rôle clé. Vous avez été à même de le constater à de multiples reprises dans votre propre milieu de garde d'enfants. Au fur et à mesure que les enfants, les familles et les intervenantes établissent des liens, travaillent ensemble et apprennent à se connaître, un climat de confiance et de respect s'établit entre eux. Ils se sentent plus en sécurité, davantage chez eux, plus confiants et plus capables de relever les défis de toute nature qui se présentent.

Les partenariats communautaires n'échappent pas à cette règle.

Pourquoi s'engager dans un partenariat communautaire?

Il est clair que les personnes qui travaillent dans le domaine des services de garde d'enfants ont les mains plus que pleines, chargées de toutes les exigences que comporte le soin des enfants. En outre, les ressources à leur disposition (le temps, l'argent et l'énergie, par exemple) sont loin d'être abondantes. Pourquoi voudraient-elles dès lors s'engager dans des partenariats communautaires? Ne devraient-elles pas accorder toute leur attention à l'important service qu'elles ont promis d'offrir aux enfants et aux familles?

La liste des raisons qui poussent les gens à participer à des partenariats est étonnamment longue et impressionnante, mais l'idée de base est toujours la même : le partenariat communautaire accroît la qualité des services de garde d'enfants, et ceux-ci augmentent à leur tour la qualité de vie

des enfants et des familles de la collectivité. Les partenariats sont des voies à double sens : chacun des deux partenaires donne et reçoit tour à tour.

À titre d'intervenantes en services de garde d'enfants, vous avez énormément à offrir : vous êtes des spécialistes du développement de l'enfant, vous savez comment orienter son comportement et lui inculquer des valeurs prosociales et vous pouvez mettre au service des jeunes enfants et des jeunes familles de votre collectivité la connaissance intime que vous avez des réalités de la vie. Vous et la collectivité pouvez vous entraider afin de leur offrir des services de grande qualité – et améliorer du même coup votre pratique.

Plus nous nous serrons les coudes

Une étude des expériences de collaboration en cours dans le domaine des services de garde d'enfants a révélé que :

- 74 p. 100 de ces expériences ont accru les occasions de formation pour les intervenantes;
- 69 p. 100 d'entre elles ont donné lieu à une plus grande planification conjointe et à une meilleure communication entre les intervenantes de la collectivité visée;
- 83 p. 100 d'entre elles ont permis une utilisation plus efficace des ressources en augmentant les fonds ou en évitant qu'il y ait dédoublement parmi le personnel ou les services;
- 90 p. 100 d'entre elles ont aidé les parents à obtenir des renseignements au sujet des services.[5]

Le partenariat engendre le pouvoir – il permet de s'attaquer à des problèmes qu'il serait impossible de résoudre par soi-même. En travaillant ensemble, les gens et les groupes ont un plus grand impact que s'ils demeuraient seuls – et le tout est plus grand que la somme de ses parties. Les partenariats peuvent être assez puissants pour changer des systèmes entiers.[6]

Travailler ensemble à l'atteinte d'un but a pour effet de créer une collectivité et de solidifier les relations. Les gens apprennent à mieux vous connaître, vous et votre programme, et ils vous donnent davantage d'appui. Par exemple, une expérience de partenariat réussie avec un collège communautaire peut faciliter la mise en place de programmes répondant à vos propres besoins de perfectionnement professionnel ou à ceux de votre personnel.

En collaborant avec d'autres personnes de la collectivité, vous contribuez à rehausser la sensibilisation du secteur de la garde d'enfants aux besoins communautaires et donc à offrir des services qui répondent mieux à ces besoins. Parallèlement, la collectivité devient davantage au courant des besoins qui existent dans le domaine de la garde d'enfants et est plus disposée à y répondre.

Les partenariats avec la collectivité donnent aux intervenantes et aux directrices l'occasion d'assumer un rôle de chefs de file et de renseigner les autres sur l'importance des premières années de la vie, sur le rôle crucial que jouent les services de garde d'enfants et sur la façon dont ceux-ci s'inscrivent dans le cadre plus vaste des services sociaux. Ils permettent aussi au secteur de la garde d'enfants d'acquérir une certaine reconnaissance sociale en donnant à ses membres l'occasion de faire entendre leur voix dans les débats sur des questions touchant l'ensemble de la collectivité.

En outre, le partenariat communautaire peut :

- vous donner un meilleur accès aux ressources et aux services communautaires – des connaissances, des idées, des contacts et des renseignements nouveaux qui peuvent vous aider à comprendre les problèmes auxquels les enfants et les familles font face, les formes de soutien dont ils ont besoin et les façons dont vous pouvez leur venir en aide – par exemple, lorsqu'un enfant provenant d'une région du monde déchirée par la guerre fait son entrée dans votre programme, il serait utile que vous ayez un lien avec un centre pour immigrants et réfugiés;
- faciliter le passage des enfants d'un environnement à un autre (par exemple, du service de garde à l'école);
- donner un soutien indispensable aux intervenantes et aux directrices des services de garde en confirmant le bien-fondé des soucis

qu'elles se font et en réduisant leur sentiment d'isolement et leur frustration (rencontrer le personnel d'une maternelle où l'on fait de l'intervention précoce, par exemple, peut vous redonner du courage lorsque vous avez plusieurs enfants au comportement difficile dans votre programme);
- vous donner de nouvelles perspectives, vous encourager à penser différemment et vous faire redoubler d'énergie et de créativité;
- renforcer les collectivités, donnant ainsi un appui moral aux gens qui y vivent et y travaillent.

Être à la fine pointe

Au milieu des années 1990, lorsqu'on a commencé, en Alberta, à réorganiser les services offerts aux enfants et aux familles pour accentuer la perspective communautaire, les treize organismes de garde en milieu familial d'Edmonton ont sauté sur l'occasion pour agir. Ils ont compris que s'ils jouaient un rôle dynamique, ils contribueraient à créer un système répondant mieux aux besoins des enfants et des familles.

En devenant membre de conseils d'administration, de groupes de travail et de comités directeurs, le personnel de ces organismes a rencontré des gens de toutes sortes de secteurs, s'est renseigné sur toute une gamme de services et de programmes offerts dans la collectivité et a sensibilisé tous les gens rencontrés à l'importance des services de garde en milieu familial.

Grâce à ces relations informelles, des partenariats n'ont cessé de voir le jour.

- Les organismes de services de garde en milieu familial du sud-est d'Edmonton, par exemple, ont établi un lien avec le programme New Parents, qui offre du soutien aux nouveaux parents.
- Les liens avec le service de protection de l'enfance se sont renforcés. Dans le passé, les enfants qui étaient soustraits à la garde de leurs parents étaient aussi privés de leur service de garde en milieu familial. Maintenant, ils peuvent demeurer avec la même intervenante, ce qui leur donne une stabilité dont ils ont grand besoin.
- Conscients de la nécessité de mieux comprendre la culture autochtone, les treize organismes ont organisé une séance de formation intensive conjointement avec des aînés et des experts en sensibilisation culturelle. Les visiteuses à domicile et les gestionnaires qui y ont participé offrent à leur tour maintenant une formation aux intervenantes de leurs propres organismes afin de les sensibiliser à la culture autochtone. Elles ont aussi commencé à recruter davantage d'intervenantes autochtones en vue d'atteindre le but qu'elles s'étaient fixé lors de la séance de formation conjointe.[7]

Qui peuvent être vos partenaires dans la collectivité?

Vous vous demandez peut-être pourquoi les gens disent que le partenariat communautaire est une idée nouvelle puisque vous collaborez avec les gens et les organismes de votre collectivité depuis des années.

Vous avez raison : il est probable que vous ayez déjà des partenaires dans votre collectivité. Les travailleuses de première ligne des services de garde d'enfants sont souvent aussi des travailleuses de première ligne dans leur collectivité parce qu'elles parlent aux familles chaque jour et qu'elles rencontrent des tas de gens en emmenant les enfants au terrain de jeu, à la bibliothèque, à la piscine, à la patinoire, au centre communautaire et ailleurs. En réponse au sondage mené dans le cadre du projet Partenaires pour la qualité, 85 p. 100 d'entre vous avez déclaré avoir des liens avec le service de santé public, 78 p. 100 avec les services aux enfants et aux familles ou les services de protection de l'enfance, 75 p. 100 avec les écoles élémentaires de votre quartier et 62 p. 100 avec le personnel du service municipal des parcs et des loisirs. En général, vous entrez en rapport avec ces gens pour échanger des renseignements ou pour les consulter à propos d'un enfant ou d'un problème de santé; 21 p. 100 d'entre vous avez indiqué que vous utilisez la piscine, la bibliothèque ou le parc municipal.[8]

En plus du personnel de la bibliothèque et du centre de ressources pour la famille de votre localité, vous avez une longue liste de partenaires qui contribuent à l'établissement du programme d'études et du programme d'activités.

Pour qu'on vous connaisse

À part les personnes et les organismes que nous avons déjà mentionnés, en voici d'autres avec lesquels le personnel des programmes de services de garde d'enfants tisse souvent des liens.

- Apprendre à connaître les policiers de la localité est indispensable. Il est rare de nos jours qu'un programme de garde d'enfants n'ait jamais affaire à un parent n'ayant pas la garde de l'enfant qui veut venir le chercher sans permission ou à quelqu'un de louche qui se tient aux alentours de l'immeuble. Le fait d'inviter les policiers à venir rendre visite aux enfants de temps en temps crée aussi un plus grand sentiment de familiarité à leur égard. Une bonne relation avec eux peut même vous aider à résoudre des problèmes de stationnement!
- Même s'il n'est pas nécessaire de connaître un pompier pour que le service des incendies vienne éteindre un feu, on vous donnera peut-être davantage de conseils en matière de sécurité si on vous connaît, on pourra vous aider à faire les exercices d'incendie et à organiser les sorties de secours et qui sait si on ne vous invitera pas à la caserne de pompier?
- En plus de fréquenter les gens du service de santé de votre localité, vous trouverez peut-être utile d'apprendre à connaître d'autres professionnels de la santé qui sont au courant des problèmes de santé des enfants, comme des pédiatres, des dentistes, des psychologues et des orthophonistes qui prennent soin des familles inscrites à votre programme.
- Le personnel des centres culturels de différents groupes ethniques et religieux est une source précieuse de renseignements sur la culture des familles et il peut vous donner des idées de programmes et vous aider à obtenir des services, de traduction par exemple.
- S'il y a des familles à faible revenu dans votre milieu, le fait d'apprendre à connaître les gens qui travaillent à la cuisine communautaire, à la banque alimentaire ou au programme de lutte contre la pauvreté peut vous soutenir dans votre travail – et vous pouvez les soutenir dans le leur aussi.
- Les services sociaux sont de précieux partenaires pour affronter la myriade de problèmes que rencontrent les enfants et les familles. Il peut s'avérer utile de vous familiariser avec les gens qui prennent des décisions à propos des subventions, de l'aide au revenu et de la protection de l'enfance lorsque vient le moment de régler des questions tant individuelles que collectives.
- Les groupes qui s'occupent d'alphabétisation et de logement sont aussi des ressources importantes pour les familles, et vous ne savez jamais quand le fait de connaître les travailleuses d'une maison d'hébergement pour femmes violentées s'avérera un atout.
- Les professeurs et le personnel des départements de la petite enfance des universités et des collèges sont des sources utiles d'information et d'expertise. Ils peuvent vous aider à trouver des stagiaires, des bénévoles et même du personnel.

Il est aussi à conseiller d'apprendre à connaître les politiciens et les fonctionnaires municipaux, provinciaux et fédéraux, les principaux employeurs et les petites entreprises de votre région, les clubs philanthropiques comme Rotary ou Kiwanis et le Club des femmes universitaires, les grandes fondations, les syndicats et les membres des médias. Eux aussi sont des partenaires éventuels. Si vous lisez les journaux et écoutez les nouvelles, vous aurez une idée des gens qui sont les principaux chefs de file dans votre collectivité. Lorsqu'il se présentera une occasion de causer avec eux, vous serez en mesure de tirer le maximum de cette rencontre.

Les personnes à qui revient, de la façon la plus logique et la plus naturelle, le titre de partenaires sont évidemment celles qui peuvent vous aider à offrir des services de garde de qualité et celles que vous pouvez appuyer dans leur travail, comme le directeur de l'école élémentaire (si vous êtes directrice d'un service de garde) ou l'enseignante à la maternelle (si vous êtes intervenante).

Dressez la liste des gens avec qui vous communiquez jour après jour et songez à la nature de votre relation avec eux. La Journée de la famille dans le parc vous donne une occasion en or de rencontrer le chef du service municipal des loisirs; la Journée de sécurité à vélo vous fournit une excuse pour parler au chef de police de votre localité. C'est en quelque sorte une question d'attitude – il s'agit de vous souvenir que vous connaissez des gens qui pourraient devenir vos partenaires et de songer consciemment à entretenir ces relations tout en cherchant et en créant des occasions d'en bâtir de nouvelles.

Étant donné qu'il est sage d'établir un certain niveau de confiance et de respect avec les gens avant de s'engager avec eux dans un projet (si modeste soit-il), ce genre de relations ouvre la voie à des partenariats de plus grande envergure.

En quoi les partenariats diffèrent-ils des relations?

Quelle différence y a-t-il entre ces relations, qui constituent déjà la marque d'un service de garde d'enfants de qualité, et un partenariat communautaire?

Tout d'abord, un partenariat sera presque à coup sûr axé sur un enjeu qui touche plus d'un enfant ou d'une famille.

Puis il y a une différence d'échelle. Instituer un partenariat, que vous vous joignez à un groupe qui existe déjà ou que vous en créiez un de toutes pièces, exigera probablement plus de temps et d'énergie que de bâtir une simple relation.

Mais il y a plus. Il y a aussi une différence dans la portée des buts visés. On n'entreprend pas un partenariat communautaire simplement parce qu'on pense que c'est la bonne chose à faire. Il faut avoir un but précis; il doit y avoir une réelle raison ou un réel besoin pour que les gens se rassemblent. Sans doute y aura-t-il un problème que vous ne pouvez résoudre seule ou quelque chose que vous souhaitez accomplir sans que vous puissiez y parvenir par vos propres moyens.

Par exemple, le terrain de jeu dans le parc avoisinant a besoin de réparations. Vous avez téléphoné au Service des parcs de la municipalité plusieurs fois, mais on vous a dit « Il n'y a pas d'argent dans le budget » ou « Ce n'est pas sur notre liste pour cette année » ou « Nous l'avons remarqué mais nous ne pouvons rien faire sans une participation communautaire ». Vous êtes de plus en plus mal à l'aise d'y emmener jouer les enfants et vous êtes sûre que les parents et les enseignantes des enfants qui fréquentent l'école du quartier sont également inquiets. Si vous réunissiez un groupe d'enseignantes et de parents, vous pourriez peut-être pousser la ville à agir et l'aider à effectuer les travaux de rénovation.

Le rassemblement des gens

« Quel est l'élément le plus crucial? Les relations. Lorsqu'il existe un moyen de rassembler les gens et d'optimaliser les relations, des choses incroyables se produisent. »

Tammy McCormick Ferguson parle ici du Early Childhood Community Development Centre (centre de développement communautaire de la petite enfance) dont elle est la directrice générale. Situé à St. Catharines, en Ontario, le Centre offre ses services aux parents, aux intervenantes en garderie et aux responsables d'un service de garde en milieu familial, aux enseignantes du primaire et à quiconque dans la région du Niagara œuvrant dans le domaine des soins et de l'éducation des enfants. Son rôle est exactement celui qu'elle décrit : c'est un organisme qui a pour mission de rassembler les gens.

Tout a débuté en 1991, alors que les membres de la section du Niagara de l'Early Childhood Educators of Ontario étaient assis autour d'un feu de camp et discutaient des besoins des prestataires de services de garde d'enfants dans leur région. L'échange de vues a donné lieu à la création d'un groupe de travail informel, à un sondage sur les besoins communautaires et à une proposition présentée au ministre des Services sociaux et communautaires en vue de créer « un service propre à assurer la capacité de mettre en œuvre les meilleures pratiques et à influer sur la qualité des services de garde d'enfants au Niagara ».

Le Centre de développement communautaire de la petite enfance a ouvert ses portes en 1993; il comportait une salle de documentation, une bibliothèque de prêts et une employée. Il compte maintenant onze employées à plein temps et dix à temps partiel, 1 000 membres à titre individuel et 74 membres représentant des organismes (soit plus de la moitié des programmes de services de garde d'enfants de la région), et il répond à une foule de besoins exprimés par la collectivité en aidant les gens à forger des liens les uns avec les autres. Les gens se rencontrent naturellement dans la salle de documentation du Centre et aux nombreuses séances d'information, de réseautage et de soutien qui y sont organisées; et on y tient à jour une longue liste des personnes qui ont des compétences et des connaissances à offrir. La collectivité décide de ce qu'elle veut et de ce dont elle a besoin, et le Centre lui en facilite l'accès.

En 1999, le Ministère a diffusé une nouvelle directive stricte sur la sécurité des terrains de jeu si bien que de nombreux programmes ne respectaient plus les normes. Tout le monde parlait des nouvelles lignes directrices. Il était impossible de remplacer tout l'équipement, le coût en serait trop élevé. Il fallait trouver d'autres solutions, une politique pour assurer la sécurité des terrains de jeu, de nouvelles idées de programmes d'activités en plein air.

En réponse à ces préoccupations, le personnel du Centre a organisé une série de sept ateliers en soirée, qui ont été animés par des experts de la localité, y compris un par le Niagara Parks Butterfly Conservatory et un autre par le département d'éducation physique de la Brock University. Tenues à différents endroits, les séances portaient sur des sujets comme l'apprentissage du mouvement, le jeu imaginatif, la création d'environnements conviviaux et les activités saisonnières. Leur succès a donné lieu à une autre série sur la création d'activités pour un camp d'été, et une troisième série est en voie d'élaboration sur les programmes d'activités à l'intérieur.

L'Early Childhood Community Development Centre (centre de développement communautaire de la petite enfance) travaille avec des douzaines de partenaires communautaires, dont le District School Board of Niagara, le Niagara College et le service de santé régional. Toutes ces activités ont accru la visibilité du rôle des services de garde d'enfants dans la collectivité.[9]

Êtes-vous prête?

Les personnes qui participent à un partenariat effectuent toutes sortes de menues tâches comme assister à des réunions, planifier, faire des appels téléphoniques ou prélever des fonds. Toutefois, ces personnes représentent habituellement un groupe, et leur participation a une incidence tant sur les membres du groupe que sur le groupe entier. Comment le personnel, les parents et le conseil d'administration réagiront-ils si quelqu'un quitte le Centre tous les mercredis après-midi pour se rendre à une réunion qui porte sur le nouveau terrain de jeu? Comment se débrouilleront-ils pour que le travail se fasse malgré tout? Comment le partenariat cadrera-t-il avec la philosophie et les buts de l'organisme?

Une intervenante qui entretient une relation spéciale avec un organisme ou qui a des connaissances ou une expérience dans un domaine particulier peut vouloir participer à un partenariat communautaire. Si elle travaille dans une garderie, la directrice pourra l'appuyer en faisant appel à une suppléante ou en prenant sa place dans la salle de classe à l'heure des réunions. Si elle travaille dans un service de garde en milieu familial, la directrice de l'organisme, son groupe de soutien ou un centre de ressources local pourra offrir son aide en subventionnant le recours à un autre service de garde ou en trouvant quelqu'un qui pourra la remplacer pour la journée.

Avant de vous engager vous-même – et d'engager votre groupe – dans un partenariat, assurez-vous que tout le monde comprend bien les enjeux et le rôle du programme. Une bonne communication à l'intérieur du groupe est cruciale, tout comme un processus honnête de prise de décisions. Lorsque les gens savent ce qui se passe et ont leur mot à dire, ils ont beaucoup plus tendance à offrir leur soutien.

Vous êtes seule

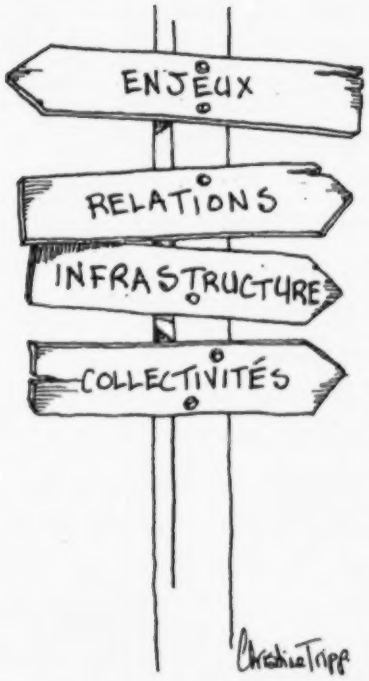
Pouvez-vous vous engager dans un partenariat communautaire si vous travaillez seule?

Même si vous offrez un service de garde en milieu familial chez vous, vous êtes rarement réellement seule. Votre organisme de service de garde en milieu familial, le programme de soutien de la garde d'enfants, l'association de garde d'enfants et le centre local de ressources pour la famille sont tous des alliés naturels avec qui vous pouvez bâtir des partenariats communautaires d'envergure. Il en va de même des parents des enfants dont vous avez la garde. N'importe lequel de ces groupes constitue un bon point de départ.

Si rien ne fonctionne et qu'il y a un problème qu'il vous semble nécessaire de régler, n'ayez pas peur de vous lancer seule dans l'arène. Vous serez étonnée de la rapidité avec laquelle vous commencerez à entrer en communication avec le personnel des programmes et des services et avec des gens prêts à collaborer avec vous afin que des changements se produisent dans votre collectivité.

Partie 2

Comment bâtir des partenariats communautaires



Mettons les choses au clair dès le début

Il n'y a pas de route particulière à emprunter pour créer un partenariat communautaire. Chacun est unique en son genre parce que la collectivité, l'enjeu et les partenaires sont chaque fois différents. Par conséquent, ce que nous présentons ici n'est pas une carte dessinée selon une échelle précise. Il s'agit plutôt d'un croquis, d'une idée, d'un dessin à main levée qui propose certaines voies qu'un partenariat peut suivre. Mais attention : en fin de parcours, ce dessin peut n'avoir absolument aucune ressemblance avec la voie qu'a empruntée votre partenariat.

Lorsque vous vous engagez dans un partenariat, il est important de vous souvenir que même si les partenariats communautaires sont relativement nouveaux, les gens ont beaucoup réfléchi à la façon dont ils fonctionnent, et il y a beaucoup d'expertise à ce sujet. Il n'est pas nécessaire de réinventer la roue. Nous avons dressé, à la page 29, la liste de certaines ressources que nous jugeons utiles.

Comment débute un partenariat communautaire?

Les gens qui ont de l'expérience de travail avec les collectivités ont une foule de conseils à offrir sur la façon de lancer un partenariat communautaire. Voici quelques-unes de leurs réflexions.

Voyez grand et commencez en douceur.[10] La vision de ce que vous voulez accomplir peut être aussi imposante que vous le voulez, mais la meilleure façon d'y parvenir consiste à la subdiviser en une série de petites étapes abordables. Le fait d'avoir des buts et des attentes réalistes peut vous éviter de vous sentir submergée et déçue. À chacune de ces étapes, vous pourrez aussi vous donner une tape dans le dos et célébrer vos réalisations. Rien de mieux pour vous remonter le moral et vous motiver à affronter le prochain défi![11]

Commencez là où vous êtes, dans votre entourage. Le terrain de jeu en décrépitude, par exemple, est pratiquement dans votre cour – littéralement comme métaphoriquement. Les enfants l'utilisent presque chaque jour; son effet sur eux, sur vous et sur le programme est immédiat et réel. Si vous commencez dans ce territoire relativement familier, il est plus probable que vous saurez comment procéder. Vous vous sentirez aussi sans doute plus liée par l'entreprise, plus prête à y consacrer autant d'heures de travail.

Commencez par quelque chose qui est important pour vous ou par quelque chose qui doit réellement être fait. Ceci, aussi, fera en sorte que le projet aura une réelle signification pour vous, que vous voudrez vous y investir et que vous ne lâcherez pas prise. En outre, vous aimerez ce que vous faites et vous obtiendrez peut-être même de meilleurs résultats.

Intéressez *une personne à la fois.* Plus il y a de gens dans un projet, et plus le travail est complexe et difficile. Commencer avec un seul partenaire rend le projet plus facile à gérer.

Commencez avec quelqu'un avec qui vous êtes déjà en relation. « Ce ne sont pas les organismes qui forment des partenariats mais les gens », déclare Carol Gott, directrice générale de South East Grey Community Outreach, qui offre près de deux douzaines de services et de programmes aux familles de cette collectivité rurale de l'Ontario.[12] La confiance et le respect sont essentiels dans un partenariat. Lorsque le partenariat est la suite logique d'une relation existante, la confiance et le respect sont déjà présents et vos chances de succès se multiplient d'autant. Vous savez que vous pouvez compter l'une sur l'autre.

Si vous formez un partenariat avec des étrangers, vous vous laisserez emporter par le plaisir de la nouveauté, dans les premiers temps, mais il vous faudra travailler fort pour arriver à vous connaître, à vous faire confiance et à vous respecter mutuellement. Il faudra y mettre du temps.

Commencez par un projet concret et tangible. Les partenariats axés sur un but que les gens peuvent envisager, comme un nouveau terrain de jeu, sont habituellement (mais pas toujours!) plus faciles à organiser et à maintenir en vigueur que les projets centrés sur une idée. Il se peut également qu'un projet concret soit moins chargé d'émotions – quoique l'on n'ait jamais de garantie quand il est question de sentiments. Ce qui ne veut pas dire qu'un projet servant à aider les familles à manger à leur faim soit à proscrire. Si c'est un problème urgent dans votre service de garde, et qu'il vous tient à cœur, c'est une raison suffisante pour agir. Vous apprendrez par la pratique, et vos partenaires vous aideront à acquérir les compétences nécessaires.

Commencez lentement. « Mettez à l'épreuve vos idées. Peaufinez-les. Puis élargissez votre champ d'action », conseille Susan Russell du projet de la petite enfance intitulé T.E.A.C.H. Early Childhood®, situé à Chapel Hill, en Caroline du Nord. « Essayez de partir du bon pied plutôt que de partir en grande. »[13]

Commencez là où il y a déjà un consensus.[14] Une journée d'action sociale – comme la Journée nationale de l'enfant le 20 novembre – peut être une bonne occasion d'amorcer un partenariat, de poser les jalons dans plusieurs directions et de travailler sur une échelle un peu plus grande sans créer de controverse. Une célébration rassemble les gens et représente une excellente occasion de renforcer des relations existantes et d'en créer de nouvelles.

La controverse et le désaccord ne devraient pas nécessairement vous décourager non plus. « Voyez ce sur quoi vous êtes d'accord et misez là-dessus. Vous affronterez en temps voulu l'adversité et les autres problèmes qui peuvent se présenter », conseillent les gens de South East Grey Community Outreach.[15]

En quête de partenaires

Sans jamais perdre de vue la question en cause, posez-vous les questions suivantes :

- Qui est intéressé à ce problème?
- Qui en subit les conséquences?
- Qui doit contribuer à ce qu'un changement se produise?

Avant de commencer, il est important que vous connaissiez et compreniez votre collectivité et que vous surveilliez ce qui se passe. Le contexte peut changer les choses radicalement.

Est-ce que les groupes dans votre collectivité ont l'habitude de travailler ensemble ou est-ce que chacun protège jalousement son territoire? Certaines collectivités sont plus mûres pour le partenariat que d'autres. Les régions rurales, par exemple, ont souvent une tradition d'entraide et peuvent donc être réceptives. Ailleurs, les gens sont souvent neutres ou voient les partenariats comme une menace. Dans ces milieux, il risque d'être beaucoup plus difficile de trouver des collaborateurs.

La collectivité traverse-t-elle une crise quelconque?[16] Si un promoteur veut lancer un gros projet de condominiums et que la collectivité se sert les coudes pour l'en empêcher, il est probable qu'il ne reste que peu d'intérêt, de temps, d'énergie ou d'argent pour le terrain de jeu. Par contre, si les citoyens sont indignés parce qu'un enfant a été gravement blessé sur le terrain de jeu, ils accueilleront probablement à bras ouverts votre aide et vos talents de chef de file.

Si vous travaillez dans cette collectivité depuis longtemps, vous savez déjà probablement qui a des chances d'être vos alliés et qui vous fermera poliment la porte au nez. Mais il demeure important de vérifier de quel côté le vent souffle. Faites quelques appels téléphoniques, parlez aux parents et à vos collègues et lisez votre journal communautaire. Recherchez les gens dans votre collectivité qui pensent comme vous. Si le maire déclare vouloir améliorer les espaces verts, il y en aura sans doute d'autres qui appuieront l'idée d'un nouveau terrain de jeu.

Les familles inscrites à votre programme constituent probablement votre meilleur point de départ. Vous avez une relation avec chacune d'elles, et si elles sont prêtes à collaborer avec vous, vous aurez une grande capacité d'action.

Les journées à la plage

Les enfants de Charlottetown, à l'Île-du-Prince-Édouard, vivent entourés de plages merveilleuses. Or, il n'y a pas de transport public à Charlottetown et beaucoup d'enfants d'âge préscolaire qui fréquentent le Centre de ressources familiales C.H.A.N.C.E.S. – un organisme qui offre ses services à 52 p. 100 de la population de l'île – ne sont jamais allés à la plage.

Financé par le Programme d'action communautaire pour les enfants, le Programme canadien de nutrition prénatale et le Conseil national de prévention du crime, C.H.A.N.C.E.S. offre 16 programmes aux enfants et aux familles dont la vie est particulièrement difficile. Mais les activités diminuent durant l'été, et lorsque les parents ont donné la priorité à un programme d'été, la plage a paru être la solution idéale.

Comme le partenariat communautaire s'inscrit dans la philosophie du programme C.H.A.N.C.E.S., tous les gens – les parents y compris – se sont donné la main pour créer le programme des journées à la plage. Ils ont persuadé le ministère de l'Éducation de leur prêter un autobus; ils ont trouvé un chauffeur prêt à travailler à tarif réduit; le magasin d'alimentation Atlantic Super Store leur a fait don de hot dogs, de petits pains au lait, de boissons gazeuses et de jus; et Développement des ressources humaines Canada (DRHC) a subventionné l'embauche d'une étudiante à titre de coordonnatrice.

Deux jours par semaine pendant les mois de juillet et d'août, de 30 à 40 enfants et leur famille ont rempli l'autobus à pleine capacité et se sont rendus à la plage. Ils ont joué dans le sable et dans l'eau de mer et ont fait un pique-nique avant de revenir au programme C.H.A.N.C.E.S. en début d'après-midi.

Mais cette histoire ne se termine pas sur une note gaie conventionnelle, déclare Ann Robertson, directrice générale de C.H.A.N.C.E.S. Après trois étés, le ministère de l'Éducation, préoccupé par les questions de responsabilité, a retiré son autobus; le syndicat a protesté parce que le chauffeur ne recevait pas le salaire négocié dans la convention collective; et DRHC n'a pas renouvelé sa subvention pour l'embauche d'une étudiante.

Toutefois, les enfants du programme C.H.A.N.C.E.S. ne sont pas confinés chez eux. Environ 30 familles ont mis sur pied un programme qui permet aux enfants de découvrir ce qu'offre la collectivité, à distance de marche. Avec une étudiante faisant fonction d'animatrice, les enfants se rendent à l'heure du conte à la bibliothèque, à des pièces de théâtre au Confederation Centre of the Arts, à la piscine et à la zone récréative au Victoria Park. Le programme renforce les réseaux de soutien et fait connaître aux familles des installations dont elles ignoraient l'existence – et qu'elles peuvent utiliser à longueur d'année.[17]

Songez aux atouts et aux ressources de la collectivité et à cette liste de vos propres relations communautaires (voir la page 29). Qui d'autre peut s'intéresser à la sécurité du terrain de jeu? Le directeur de l'école du coin ou la directrice de la garderie située dans les environs dira probablement oui si vous lui proposez une rencontre d'échange d'idées. Il se peut qu'il y ait quelqu'un d'autre qui travaille déjà à cette question ou qu'un groupe soit en train de se former, auquel vous pourriez vous joindre. De quelles compétences, ressources, connaissances et expériences pourriez-vous faire profiter ces gens et qu'est-ce qu'ils pourraient vous apporter en retour? Que doivent savoir les autres à propos de votre programme, des services de garde d'enfants et de votre intérêt pour la question? Que devez-vous savoir à leur sujet?[18]

L'une des règles d'or du travail dans une collectivité consiste à faire participer les gens les plus touchés par la question. Si vous allez de l'avant sans eux, ils se sentiront exclus et traités avec condescendance, et qui sait si votre solution fonctionnera pour eux? Si une rénovation du terrain de jeu est envisagée, les enfants et les familles du quartier voudront y participer. Comment pouvez-vous encourager et soutenir leur participation?[19] Réfléchissez aux obstacles qui se dressent sur votre chemin et à la façon de les aplanir. Les familles auront-elles besoin de traducteurs-interprètes, de services de garde, de services de transport? Une fois qu'elles participeront, elles seront appelées à prendre des décisions et refuseront d'être confinées au rôle de simples conseillères.[20]

En fait, toutes les personnes qui désirent participer devraient être invitées à le faire. « Aussitôt que vous fixez une limite à la participation, il y a quelqu'un qui se trouve exclu », déclare M^me^ Russell.[21]

Tôt ou tard, la plupart des groupes voudront s'adjoindre la participation de gens qui ont de l'influence. Les contacts personnels sont de loin la meilleure façon d'y parvenir quoiqu'une lettre et un sachet de thé aient suffi à convaincre Alan « Fireside Al » Maitland, une personnalité du réseau anglais de Radio-Canada, de participer à une activité de prélèvement de fonds pour Apple Tree Landing, une école maternelle-garderie située à Canning, en Nouvelle-Écosse (voir la page 23). Les parents

des enfants inscrits au service de garde peuvent avoir des relations et du pouvoir – ou il se peut qu'ils connaissent des gens qui en ont. Si vous leur demandez leur avis sur les gens avec qui vous devriez communiquer, ils se feront probablement un plaisir de vous aider. Une fois que vous avez trouvé les personnes clés, comment faites-vous pour les rencontrer? Encore une fois, ces relations sont votre porte de sortie. « Jane Sands croit qu'il est particulièrement important que je vous parle » suffit souvent à persuader quelqu'un de vous rencontrer. Si Jane Sands peut vous accompagner à cette rencontre, c'est encore mieux.[22]

Parfois, les personnes qui œuvrent dans le domaine des services de garde d'enfants ne se sentent pas à l'aise de faire des démarches auprès de gens qui ont du pouvoir parce qu'elles n'ont pas eu beaucoup de contacts avec eux. Si vous hésitez, pensez à ce que vous avez à offrir : votre expérience auprès des familles ainsi que votre connaissance des services offerts à la petite enfance et des questions touchant la santé et le bien-être des enfants. Ne sous-estimez pas la contribution que vous pouvez apporter. Les gens qui occupent des postes de pouvoir doivent savoir ce que nous pensons. En travaillant au sein de la collectivité, nous nous créons des alliés pour les services de garde d'enfants.

Le gouvernement devrait-il participer aux partenariats communautaires?

La question est complexe et appelle une réponse nuancée.

Les gens à South East Grey disent que le gouvernement peut participer mais qu'il ne faut pas qu'il prenne le contrôle de la situation. Ils conseillent de voir le gouvernement comme *une* ressource et non comme *la* ressource.[23] Le danger, croient-ils, réside dans le fait que si l'on perçoit le gouvernement comme *la* ressource, on tend à définir ses propres besoins en fonction des paramètres gouvernementaux, qui peuvent être fort éloignés de la situation qui règne dans la collectivité.[24]

« Au cours des 13 dernières années, nous avons subi une foule de changements politiques, » déclare M^me^ Gott de South East Grey. « Nous avons continué à agir et nous avons réussi à accroître notre soutien aux familles, aux enfants et aux jeunes... parce que nous sommes résolus à demeurer une collectivité. »[25]

Par ailleurs, il est certain que les employés des administrations locales, les fonctionnaires et les politiciens peuvent être très utiles. Ils peuvent vous ouvrir les portes et vous aider à éviter des embûches comme le zonage et les permis. Vous pouvez cultiver ces relations en invitant ces gens à des événements spéciaux et en les tenant au courant des questions urgentes (les réunions en tête en tête sont préférables, si vous pouvez en organiser). De cette façon, les collectivités peuvent réellement influencer la façon dont le gouvernement assume ses responsabilités.[26]

Le financement gouvernemental est souvent le facteur clé qui permet le lancement de projets communautaires. Le truc est d'apprendre à rédiger des demandes de subventions répondant aux critères de financement sans avoir à redéfinir les besoins de la collectivité.[27] Voir la page 29 pour en savoir davantage sur les ressources financières.

De nos jours, les gouvernements et les bailleurs de fonds *exigent* souvent le partenariat. Dans leur ouvrage *Collaboration Handbook: Creating, Sustaining and Enjoying the Journey*, Michael Winer et Karen Ray écrivent ce qui suit : [TRADUCTION] « La collaboration peut très bien fonctionner dans le cadre d'un mandat :

- s'il y a des ressources suffisantes pour répondre aux exigences;
- si les buts préétablis ont une certaine envergure;
- s'il existe des moyens de soutenir la capacité et la volonté des gens du milieu;
- si les membres de l'équipe de collaborateurs peuvent tirer profit du mandat plutôt que d'être contraints par lui. Ils peuvent tirer profit d'un mandat lorsque les buts, les règlements d'adhésion et la structure sont souples. »[28]

Vous avez peut-être déjà découvert combien il est frustrant d'essayer de faire fonctionner un partenariat lorsqu'il n'y a pas suffisamment de ressources. C'est une des raisons pour lesquelles il est important de prendre le temps au début de dresser un plan d'action précis.

Petit train va loin

Une culture qui met l'accent sur les intérêts collectifs du groupe pourra trouver le partenariat imposé plus alléchant qu'une culture où l'individualisme farouche est la règle.

La plupart des gens savent que le gouvernement du Québec a créé des garderies à 5 $ dans la foulée de ses réformes de 1997. Ce qu'on sait moins, c'est qu'il a favorisé un rapprochement communautaire et qu'il a donné au secteur de la garde d'enfants son mot à dire dans le développement économique et social ainsi qu'un rôle de leadership dans la création de places en garderie et dans l'établissement de priorités en la matière.

La législation du Québec encourage les gens qui travaillent auprès des enfants et des familles à unir leurs efforts et à coordonner leurs activités. Les garderies et les organismes de services de garde en milieu familial dans la section Pierrefonds-Dollard-des-Ormeaux, située dans l'ouest de l'île de Montréal, ont décidé de faire front commun avec la table ronde sur les enfants et les familles, présidée par les services de santé publique de la localité.

Les services de garde d'enfants comptent parmi les besoins urgents des jeunes enfants et des familles de la collectivité. Dans le passé, c'était une responsabilité que chaque famille assumait en privé mais avec la nouvelle législation, la collectivité des services de garde d'enfants et la table ronde ont la responsabilité de recommander quels quartiers auront la priorité lorsque viendra le moment d'allouer de nouvelles places en garderie. De façon concrète, le processus exige qu'elles fassent appel au Comité de développement local, le palier suivant de l'infrastructure qui a plus de pouvoir.

Dirigé par le commissaire industriel de l'ouest de l'île et composé de politiciens, de gens d'affaires et de représentants des organismes communautaires, le Comité de développement local est responsable de la planification économique et sociale – y compris des mesures à prendre pour attirer des entreprises dans la région. Deux entreprises ont récemment décidé de ne pas s'installer dans l'ouest de l'île à cause de la rareté des services de garde d'enfants, ce qui a fait l'effet d'une bombe dans le milieu. Depuis, les services de garde d'enfants sont perçus comme une partie indispensable de l'infrastructure de l'ouest de l'île, comme le zonage et l'affectation des sols, si bien que le Comité de développement local est prêt à aider une garderie à trouver une hypothèque et un terrain sur lequel se bâtir et enverra même quelqu'un, s'il le faut, pour la dépanner dans sa tenue de livres.

Le ministère de la Famille et de l'Enfance a le dernier mot, mais en ayant le Comité de développement local derrière lui, le secteur de l'ouest de l'île obtiendra à coup sûr de nouvelles places en garderie cette année. Toutes les permissions ont été obtenues afin de bâtir une nouvelle garderie dans une région désignée hautement prioritaire par la table ronde. Comme l'a déclaré Larry Depoe, le directeur général de la garderie Les bois verts, située à Dollard-des-Ormeaux : « Après avoir été relégués à l'arrière-plan pendant les vingt dernières années, nous voici maintenant considérés comme une partie importante de l'infrastructure de la collectivité. Nous discutons avec les maires, les conseillers municipaux, les gens d'affaires et les organismes communautaires. Le gouvernement nous perçoit comme un partenaire. Le rôle que nous jouons en venant en aide aux familles et à la collectivité est enfin reconnu et respecté. »

La table ronde continue à donner naissance à de nouveaux projets. Les garderies anglophones et francophones, sans but lucratif et commerciales discutent ensemble pour la première fois. Le secteur des services de garde d'enfants joint ses efforts à ceux des centres de jeunes et, ensemble, ils cherchent à réserver des places en garderie aux familles qui en ont un urgent besoin; on coordonne maintenant les programmes de formation s'adressant aux responsables des services de garde en milieu familial; et une vaste coalition de lutte contre la pauvreté est en voie de formation.

Tout ceci aurait-il pu se produire sans l'intervention du gouvernement? « Peut-être », répond M. Depoe. « Mais le fait est que ça marche et que nous avons maintenant acquis nos lettres de noblesse. »[29]

Au choix des collectivités

Même si les professionnels comme les orthophonistes, les travailleurs sociaux et les infirmières œuvrent souvent auprès d'enfants qui participent à des services de garde à l'enfance, ils n'en savent pas nécessairement long sur les buts de ces services ou sur ce que les enfants y font. De leur côté, les intervenantes auprès des enfants ignorent souvent en quoi consiste le travail de leurs collègues dans d'autres domaines.

Pour combler cette lacune et accroître la capacité des personnes qui travaillent auprès des enfants et des familles à collaborer entre elles et à se donner du soutien – ainsi qu'aux enfants et aux familles dont elles s'occupent – le ministère de la Santé de la Colombie-Britannique a mis sur pied un projet pilote en 1994. Le partenariat dans le domaine de la parole et du langage a donné lieu à la création de documents et d'un programme de formation d'animatrices de différents secteurs – des intervenantes en services de garde d'enfants jumelées avec des orthophonistes – qui, à leur tour, ont formé des intervenantes, des parents et d'autres personnes intéressées dans leur propre collectivité.

Le projet pilote a connu un tel succès qu'en 1995, il est devenu un modèle pour le projet de partenariat financé dans le cadre du Fonds des initiatives stratégiques, administré conjointement par le gouvernement fédéral et les provinces. Ce projet comporte maintenant six partenariats de formation additionnels :

- le soutien familial et la pratique axée sur la famille;
- l'ergothérapie, la praxithérapie et la physiothérapie;
- le soutien aux soins infirmiers;
- le travail auprès des enfants qui sont sourds ou malentendants;
- la création de milieux de garde d'enfants ouverts à tous;
- la réaction aux enfants présentant des comportements difficiles.

La formation et les trousses de formation (qui comportent tout ce dont les nouveaux formateurs auront besoin pour donner le cours) sont accessibles sans frais à toutes les collectivités de la province qui en font la demande. Les collectivités choisissent le sujet de la formation, le moment où ils la veulent et les coanimateurs bénévoles qui plus tard en formeront d'autres. Jusqu'à présent, 40 collectivités et plus de 2 000 personnes ont participé aux ateliers de formation, et de nombreuses collectivités ont offert une formation dans plusieurs domaines et ont commandé des trousses de façon périodique.

Grâce au projet de partenariats, les intervenantes déclarent qu'elles :

- ont acquis une certaine confiance et une certaine compétence quand vient le moment d'offrir du soutien aux enfants qui ont besoin d'une aide supplémentaire (par exemple, elles ont appris à utiliser et à modifier les instruments et l'équipement);
- ont établi des partenariats plus solides avec les familles (par exemple, en comprenant mieux les problèmes quotidiens de celles-ci);
- ont renforcé leurs partenariats avec leurs collègues d'autres disciplines (et que, par conséquent, elles savent davantage quand et comment faire appel à leurs services);
- connaissent mieux les ressources communautaires.

Leurs nouvelles connaissances se répercutent souvent sur les autres membres du personnel et renforcent le réseautage et la capacité de la collectivité.

Des plans sont en cours à l'heure actuelle pour rendre la formation relative au projet de partenariats accessible partout au Canada.[30]

Le partenariat est-il un nouveau mode de fonctionnement?

De l'avis de Winer et Ray, la collaboration change notre façon de travailler.[31]

Dans le secteur des services de garde d'enfants, nous avons toutes eu l'expérience du travail en collaboration – avec les enfants et les familles, avec des conseils d'administration, avec nos pairs sur les lieux de travail, avec des groupes de soutien et des associations professionnelles. C'est donc dire que nous possédons déjà certaines des compétences qu'exige le partenariat.

Mais les gens qui ne travaillent pas dans le secteur de la garde d'enfants ont des compétences différentes et d'autres façons de travailler si bien que lorsque nous formons équipe avec eux, nous devons tous apprendre de nouvelles façons de procéder. Voici certains des changements qu'exige le partenariat :

- plutôt que de nous centrer sur des activités, des services et des programmes précis, nous devons axer notre travail sur des résultats et des stratégies plus vastes;
- plutôt que de travailler seules ou en petits groupes homogènes, nous devons maintenant travailler avec des gens provenant de cultures et de domaines fort différents;
- de la compétition, nous devons passer au consensus.[32]

Même si les gens qui se rassemblent dans un partenariat ont au moins un point en commun, ils viennent avec leur propre bagage et leur propre langue. Ils proviennent de diverses cultures organisationnelles et ethniques, ils voient les choses différemment et leurs buts personnels et organisationnels leur sont propres. Ils ont aussi à offrir au groupe différents genres de pouvoir – de ressources, de relations, de connaissances.[33] Tous ces éléments jouent un rôle dans la motivation des gens et dans la façon dont le projet prend forme.

La diversité est à coup sûr l'une des forces du partenariat – elle oblige les gens à voir les choses autrement et à mettre en mouvement leur pensée créatrice. Cela n'est pas toujours de tout repos cependant, surtout au début. Il est important pour les gens d'apprendre à se connaître et de parler ouvertement de leurs différences. Winer et Ray proposent la tenue d'une discussion officielle, avec prise de notes à des fins d'examen ultérieur.[34] La reconnaissance et l'acceptation de la différence favorisent le respect, la confiance et la compréhension et aident à bâtir une relation.

Bien sûr, tous les projets connaissent des revers de temps en temps. Il faut bien reconnaître qu'il s'agit là d'un processus normal et être prêtes à y faire face dans le cadre de nos échanges quotidiens avec autrui. Nous réglons toutes des problèmes chaque jour[35]; quand il s'agit d'un partenariat, il nous faut appliquer les techniques de résolution de conflits de façon plus systématique, c'est tout.

Demeurer flexible est la clé du succès. Il est important de continuer à communiquer, de demeurer ouvertes aux nouvelles opinions, aux nouvelles idées et aux nouveaux renseignements et d'être capable de rendre un son de cloche face à la rétroaction. Il n'est pas vilain de garder son sens de l'humour, non plus![36]

Comment fonctionne le partenariat?

Il n'existe pas de structures prescrites définissant la manière de travailler en partenariat, ni de conseil d'administration disposant d'un mandat clair pour la prise de décisions, ni de traditions ou de précédents à suivre. Un groupe diversifié qui tente de rénover un terrain de jeu devra établir ses propres principes de travail. Ces principes pourront avoir une énorme influence sur l'orientation et l'aboutissement du projet.

- Comment le groupe prendra-t-il ses décisions? Aura-t-il recours au vote majoritaire ou cherchera-t-il à atteindre un consensus? Est-ce que tout le monde sera appelé à se prononcer sur chacune des décisions à prendre?
- Comment le groupe réglera-t-il ses désaccords?
- Qui présidera les réunions? Cela se fera-t-il à tour de rôle?
- Comment les gens dans le groupe communiqueront-ils les uns avec les autres et avec d'autres groupes?

- Quel groupe fera les demandes de financement et qui aura le contrôle de l'argent, une fois encaissé?[37]

Étant donné qu'ils se retrouvent pour une large part en territoire inconnu, les gens qui s'engagent dans un partenariat se sentent souvent comme des astéroïdes, sans point d'ancrage.[38] Il leur devient dès lors essentiel d'avoir des buts clairs et une bonne organisation. « Le fondement de tout partenariat communautaire réussi est de savoir ce que vous voulez accomplir et pourquoi », écrivent A. L. Dombro et ses collègues dans l'ouvrage *Community Mobilization: Strategies to Support Young Children and Their Families*. « Il est indispensable d'avoir en commun une vision et des buts clairement définis... »[39]

Au début, le partenariat peut être précaire parce que les gens s'efforcent d'être ouverts et d'écouter les idées de tout le monde. La recherche du but commun peut être longue. En fin de compte, toutefois, les gens doivent s'entendre sur ce qu'ils veulent faire et sur les raisons qui les poussent à agir. Le fait d'avoir un but clairement énoncé par écrit met tout le monde sur la même longueur d'onde et canalise l'énergie dans la même direction.

Il y a deux raisons pour lesquelles on doit savoir exactement pourquoi – et pour qui – on entreprend un projet. La première, c'est que cela aide à décider quoi faire. (Dans un partenariat efficace, on doit faire quelque chose. Il faut agir.) Si votre but est d'offrir aux enfants une aire de jeu sans danger, il suffira peut-être de remplacer la vieille balançoire par une nouvelle. Par contre, si vous avez en tête d'améliorer le quartier, il vaudra peut-être mieux repartir à zéro et réaménager le terrain de jeu au complet. De la même manière, si le terrain de jeu est fait pour accueillir les enfants de toute la collectivité, les choix que vous ferez à propos de l'équipement, du financement, des personnes qui prendront part au travail et d'une foule d'autres questions seront différents de ceux que vous feriez si seuls les enfants de l'école locale ou de votre programme sont censés l'utiliser.

La deuxième raison a trait au fait que lorsque les gens savent pourquoi ils agissent, ils se sentent motivés et prêts à affronter les moments difficiles. Dans tout projet, il y a des difficultés de parcours; lorsque le but est clair – et que tout le monde y a clairement consenti – il est plus facile d'éviter les embûches.

Certaines des ressources susceptibles d'aider les groupes à se fixer un but commun sont énumérées à la page 29.

Il est aussi important de concevoir un plan. Les gens ont très peu de temps libres et beaucoup d'autres responsabilités sur les épaules. Sans plan, ils se sentent frustrés et ont l'impression de perdre leur temps. Le plan les aide à éviter les dédoublements et à coordonner leurs activités; il donne un aperçu de ce que le groupe espère réaliser et de la façon dont il compte y parvenir. Il donne un cadre de référence pour l'évaluation qui aura lieu plus tard. Avec un plan, tout le monde peut voir comment les divers éléments s'agencent entre eux.

Un plan bien conçu :

- permet à un grand nombre de personnes d'aborder de façon structurée leur travail collectif;
- précise les étapes à franchir pour atteindre les buts;
- permet d'économiser de l'énergie et des ressources et de gagner du temps.[40]

En plus du but, le plan comprend habituellement un exposé détaillé, étape par étape, des responsabilités de chacun, des dates auxquelles celles-ci doivent être remplies, des personnes qui y contribuent, des ressources requises et du coût prévisible.[41]

Faire le plan est ce qu'il y a de plus difficile. Une fois qu'il est en place, le reste est relativement simple parce que vous pouvez utiliser les mêmes compétences en planification et en gestion de projet que celles qui vous servent dans votre travail auprès des enfants et des familles.

Le plan n'est pas coulé dans le béton. Il faut le revoir et le réviser au gré des circonstances. « Gardez à l'esprit que vous agissez toujours à titre 'expérimental' » conseille Christine Callahan du Child Care Careers Institute à Boston, au Massachusetts. « Essayez d'éviter de tomber dans le piège de la nouvelle et seule bonne façon de procéder. » Plutôt, faites-en « la façon dont vous allez procéder pour le moment. »[42]

Qu'en est-il de l'argent?

Le partenariat donne souvent lieu à une synergie créative qui libère des ressources dans la collectivité. Tôt ou tard, toutefois, il faudra prélever des fonds.[43]

Tout le monde, dans le secteur de la garde d'enfants, sait combien cela est difficile. D'autres membres de la collectivité pourront toutefois, dans ce domaine, vous offrir des conseils. Les organismes communautaires de taille moyenne comme les banques alimentaires, les maisons d'hébergement pour femmes violentées et les clubs de garçons et de filles n'ont pas de droits d'admission et reçoivent très peu de financement des gouvernements. Pourtant, ils arrivent à trouver suffisamment d'argent pour payer les salaires et les coûts de fonctionnement. Les personnes qui dirigent ces organismes sont une source précieuse de renseignements – sur les bailleurs de fonds à pressentir ou sur la façon de rédiger une proposition pour obtenir une subvention ou de gérer un budget serré. Et lorsque vous les connaîtrez mieux, elles vous donneront probablement aussi d'autres genres de soutien.

Lorsqu'il est question d'argent, il vaut mieux sonner à toutes les portes. Dans votre recherche, sachez qu'il est souvent plus facile d'obtenir une subvention pour un projet qu'une subvention de soutien. Voici quelques sources possibles de financement :

- la fondation communautaire locale ou Centraide;
- le ministère provincial ou territorial responsable des enfants et des familles, de la condition féminine ou de la promotion de la santé;
- les fondations privées qui soutiennent les projets portant sur les enfants et les familles (vérifiez le *Répertoire canadien des fondations et organismes subventionnaires*, à la bibliothèque près de chez vous);
- les clubs philanthropiques, les associations professionnelles et les bureaux de bénévoles;
- les entreprises (certaines encouragent leurs employés à offrir bénévolement leurs services à la collectivité tandis que d'autres sont disposées à faire don de leur expertise);
- les écoles secondaires de la localité (il se peut qu'elles aient des programmes de coopération dans le cadre desquels les étudiants de dernière année obtiennent des crédits en échange de services communautaires);
- In Kind Canada (cet organisme vient en aide aux organismes sans but lucratif en leur facilitant, par exemple, l'accès à des ordinateurs et des logiciels et à de l'ameublement et en facilitant le jumelage d'employés d'entreprises avec ceux d'organismes sans but lucratif dans le cadre d'un crédit de service communautaire).[44]

Familiarisez-vous avec l'art de rédiger des demandes de subventions et demandez à tous les gens que vous connaissez s'ils savent où vous pourriez bénéficier de gracieusetés de tous ordres.[45] Voir la liste de ressources à la page 29 pour obtenir de l'aide spécialisée.

Une proposition modeste

Lorsqu'il s'agit de propositions en vue d'obtenir une subvention, il n'existe pas de modèle unique. Avant de commencer à rédiger, parlez avec les bailleurs de fonds. Quelles sont leurs priorités? Comment pouvez-vous faire ressortir celles-ci dans votre proposition? Suivez les lignes directrices et les conseils du bailleur de fonds. Une proposition type comporte les éléments suivants :

- *Une page titre.* C'est la première chose que le bailleur de fonds voit. Elle doit attirer l'attention et témoigner du professionnalisme de votre organisme.
- *Un sommaire.* Selon M^me^ Gott, cette brève description « aide le lecteur à déterminer s'il veut ou non en savoir davantage sur votre projet ».[46]
- *Des renseignements sur votre organisme.* C'est le moment de présenter votre organisme. Il s'agit d'un résumé concis de sa capacité de résoudre le problème ou de répondre au besoin mentionné dans votre proposition.
- *Le problème ou le besoin.* Quels défis votre groupe veut-il relever?
- *Les objectifs.* Que souhaitez-vous accomplir? M^me^ Gott conseille de s'assurer que les objectifs sont précis, mesurables, réalisables et réalistes et que vous avez prévu un échéancier.[47]
- *Les stratégies.* Décrivez votre plan d'action. Qu'allez-vous faire? Quand? Comment?
- *L'évaluation.* Comment pourrez-vous juger de ce qui a bien fonctionné? Comment recueillerez-vous les renseignements nécessaires?
- *La durabilité et le financement à venir.* Comment comptez-vous poursuivre les activités que vous avez entreprises? Comment ferez-vous pour financer les prochaines étapes?
- *Le budget.* Comme le dit M^me^ Gott, c'est là « l'instrument qui sert à justifier votre demande de financement ». Il devrait correspondre à ce que vous avez inscrit dans la proposition.[48]
- *Les annexes.* Joignez-y des documents d'information additionnels et des lettres d'appui.

Avant d'envoyer la proposition, demandez à deux personnes qui n'ont pas contribué à sa rédaction de la lire afin de s'assurer qu'elle satisfait aux lignes directrices et qu'elle ne renferme aucune erreur.[49]

Une légende en son temps

Apple Tree Landing à Canning, en Nouvelle-Écosse, dont la population est de 800 habitants, a eu un début légendaire.

En 1988, lorsqu'un groupe de familles de la localité a perdu le service de taxi subventionné qui emmenait les enfants à un programme de besoins spéciaux, 15 kilomètres plus loin, les parents et les professionnels ont décidé de prendre les choses en main. Incapables d'obtenir des fonds du gouvernement ou des clubs philanthropiques locaux, ils ont loué une devanture de magasin sur la rue principale et ont lancé un centre pour les enfants intitulé Apple Tree Landing, où ils ont organisé des ateliers de dessins et d'artisanat pour payer les factures.

Quelques mois plus tard, après une activité de prélèvement de fonds communautaire qui est, depuis, devenue un événement annuel, l'école maternelle Apple Tree Landing a ouvert ses portes à tous les enfants de la région. Aujourd'hui, on y offre toute une gamme de programmes, y compris un service de garde d'enfants réglementé.

Le principal but de Apple Tree est d'offrir des programmes et du soutien à toutes les familles de la région rurale faisant partie de sa zone d'implantation, peu importe leur capacité de payer. Le fonds en fiducie pour les enfants, que détient l'organisme, permet aux entreprises et à d'autres de parrainer une famille sur quatre inscrites au programme, et une subvention du Programme d'action communautaire pour les enfants donne la possibilité au personnel chargé de l'approche et du soutien de répondre aux besoins des familles à l'aide de groupes de soutien et de jeu et de visites à domicile.

Il y a environ cinq ans, les femmes œuvrant dans les programmes d'approche ont fait part de leurs deux grands souhaits durant ces visites à domicile : avoir des programmes de préparation à l'école pour leurs enfants et avoir accès à plus de formation pour elles-mêmes. Elles voulaient se sentir plus à l'aise quand elles faisaient la lecture à leurs enfants et être en mesure de les aider dans tous leurs devoirs.

Résolus à trouver les ressources nécessaires pour que les idées et les demandes des familles ne demeurent pas lettre morte, le personnel et les bénévoles du programme Apple Tree ont vite fait de mettre sur pied le programme de recyclage scolaire. Deux jours par semaine, des mini-fourgonnettes viennent chercher douze mères et leurs enfants d'âge préscolaire pour les emmener à Apple Tree Landing. Pendant que les mères vont à l'école, les enfants participent à un programme intitulé Jump Start. À l'heure du déjeuner, les adultes planifient un repas pour elles-mêmes et les enfants, vont faire les emplettes et cuisinent. Tout le monde mange ensemble puis chacun retourne dans sa salle de classe respective.

Jusqu'à présent, plus de 50 femmes ont obtenu leur diplôme d'études secondaires et certaines ont entrepris des études supérieures. En plus de pouvoir faire la lecture facilement à leurs enfants, plusieurs ont obtenu de meilleurs emplois ou ont poursuivi des études au collège or à l'université. Toutes se sentent beaucoup plus fières de la place qu'elles occupent dans la société.

Debbie Reimer, qui coordonne les programmes d'approche et de soutien d'Apple Tree, décrit le financement du recyclage scolaire et du programme Jump Start – qui sont gratuits – comme « un pot-pourri ». Une subvention versée par le ministère de l'Éducation de la Nouvelle-Écosse paie une partie du salaire d'une enseignante, le campus Kingstec du Nova Scotia Community College supervise le programme d'enseignement et décerne les crédits d'études, le Peter Gzwoski Invitational Golf Tournament permet de prélever des fonds pour le transport et la garde des enfants tandis que la Children's Emergency Fund Foundation couvre le coût de la nourriture. Au cours des dernières années, les Women's Institutes, University Women's et Rotary Club ont aidé à combler les déficits.

Les activités de prélèvement de fonds d'Apple Tree sont renommées dans la province et ont été à la base d'une campagne de prélèvement de fonds d'immobilisations qui a permis de recueillir 300 000 $ pour la construction d'un nouvel immeuble; celui-ci a ouvert ses portes en janvier 2000.

« L'argent représente toujours un énorme défi » déclare la directrice du programme des enfants, Donna Livingston. « L'incertitude quant à la prochaine source de revenu est lourde à porter parfois, mais les choses finissent par s'arranger, souvent grâce à l'aide des artistes, des commerçants et des citoyens de la localité. »[50]

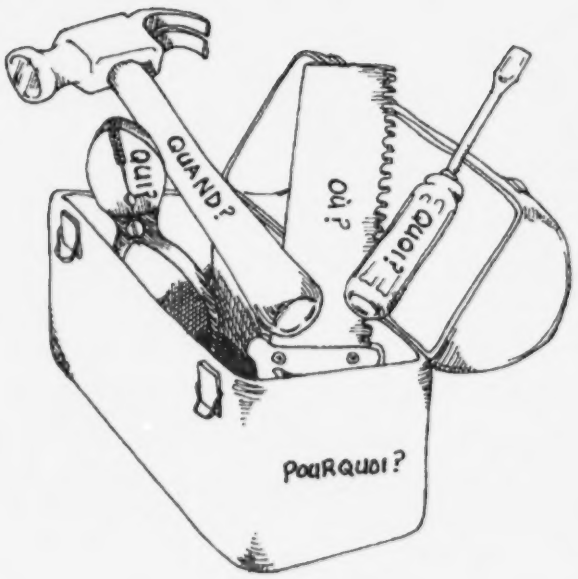
Quelle aide peut-on attendre des médias?

À un certain moment, les membres d'un partenariat peuvent vouloir que davantage de gens soient au courant de ce qu'ils font. Les médias peuvent renseigner la population et susciter son soutien à l'égard de la mission et des buts du partenariat, et ils peuvent contribuer au recrutement d'un plus grand nombre de bénévoles et à la découverte de nouvelles sources d'argent.[51]

Puisque chaque auditoire exige une stratégie différente[52], il serait peut-être bon que vous recrutiez un bénévole ayant de l'expérience en relations publiques ou auprès des médias qui pourra vous aider à établir un plan de communication et de marketing. Cette personne pourra aussi montrer au groupe comment mettre le plan en œuvre.[53]

Voici quelques conseils sur la façon de travailler avec les médias, tirés d'un discours prononcé par Judsen Culbreth, rédactrice en chef du magazine *Working Mother*, devant les membres de la National Association for the Education of Young Children.

- *Vous devez connaître vos médias et savoir avec qui travailler*. Quelles émissions locales de radio et de télévision traitent d'affaires publiques? Y a-t-il des journaux communautaires? des bulletins? des postes communautaires?
- *Choisissez l'angle sous lequel vous allez présenter votre sujet*. Qu'est-ce qui passe sur les ondes? des reportages sensationnels, des conseils aux consommateurs? des histoires d'argent? la politique? Vous devez formuler une présentation en fonction du type de média auquel vous faites affaire. Il faut donc que vous le connaissiez bien.
- *Cultivez les contacts*. Trouvez les journalistes qui vous conviennent. Présentez-vous à l'aide d'une lettre ou d'un appel téléphonique. Prenez rendez-vous à l'heure du déjeuner si un reportage vous plaît, envoyez vos compliments à son auteur.
- *Assurez un suivi auprès des personnes avec qui vous avez communiqué*. Lettres de remerciements, petits mots en vacances – ou notes à titre d'information. En d'autres mots, traitez ces gens en amis.



- *Souciez-vous des délais*. Les journalistes supportent mal les retards. C'est maintenant ou jamais avec eux.
- *Choisissez votre moment*. Les nouvelles importantes sont les tremblements de terre, la guerre et les élections. Les services de garde d'enfants font partie des nouvelles de second plan. Il est très difficile de passer la rampe avec des petites nouvelles lorsqu'il y a de grandes nouvelles importantes qui courent. En général, vous obtiendrez une meilleure réaction si vous diffusez votre nouvelle pendant une période d'accalmie.
- *Faites votre devoir*. Vous ne savez jamais quand un cycle d'accalmie va se présenter. Soyez prête. Ayez votre recherche, vos données et vos anecdotes sous la main.
- *Exercez-vous à profiter de la situation*. Ce n'est pas honnête à 100 p. 100... [mais] dans l'ensemble, les médias ne sont réellement intéressés à entendre parler de garde d'enfants que lorsqu'il y a un scandale ou lorsque le sujet s'inscrit dans un contexte plus vaste. Vous devez saisir l'occasion. C'est une période sensible pour l'apprentissage.[54]

Une autre façon d'attirer l'attention des médias consiste à les inviter à un événement. Toutefois, M^me^ Culbreth nous prévient qu'on « ne peut pas se contenter de se taper dans le dos ». Encore une fois, il doit y avoir une nouvelle accrocheuse. Invitez une conférencière ou une artiste de renom ou donnez un prix à une personne ou à un groupe qui vous a offert son aide.[55]

L'outil de base du métier

Le communiqué est le meilleur outil de base pour faire savoir aux médias que votre groupe a quelque chose à dire. Il devrait renfermer les renseignements suivants :

- les noms et adresses des organismes qui parrainent l'événement;
- la date à laquelle le communiqué doit être publié;
- un en-tête ou un titre;
- des renseignements clairs et précis sur les cinq éléments clés de l'événement en réponse aux questions : qui, quoi, où, quand et pourquoi;
- les noms de deux personnes-ressources qui peuvent fournir davantage de renseignements, accompagnés de leurs numéros de téléphone à domicile et au travail, de leurs numéros de télécopieur et de leur adresse de courrier électronique.

Le communiqué devrait tenir sur une page, être dactylographié à double interligne et être imprimé sur du papier blanc (les textes sur papier de couleur sont plus difficiles à photocopier et à transmettre par télécopieur).

Si vous ne connaissez pas encore le nom du rédacteur chargé du dossier, trouvez-le et envoyez-lui directement votre communiqué. (C'est une bonne idée de tenir à jour une liste de représentants des médias.) Si votre nouvelle convient à un journaliste ou à l'auteur d'une rubrique en particulier (vie familiale, activités en ville, etc.), adressez-la à cette personne. Assurez le suivi par un coup de fil.

Envoyez un petit mot de remerciement aux journalistes qui ont parlé de votre nouvelle.[56]

Tirer des leçons de son expérience

Une fois que les membres du partenariat ont bâti leur terrain de jeu, ils ont l'impression que leur projet est terminé. Or, il reste une tâche à accomplir : l'évaluation. Il est important de regarder non pas seulement les résultats, mais aussi la démarche que le groupe a suivie pour parvenir à ses fins. Les bailleurs de fonds voudront savoir comment vous avez dépensé leur argent, et vous devez savoir ce que vous avez tiré de l'expérience du travail en groupe.

Tout ce que vous découvrirez sera utile – cela renforcera votre succès, expliquera vos échecs, vous aidera à comprendre les problèmes rencontrés et vous permettra de planifier de façon plus éclairée la prochaine fois.[57] Si vous commencez à penser dès le début du projet à ce que vous voulez savoir, vous pourrez prévoir, dans votre budget, la somme requise pour recueillir l'information en cours de route. Quand vous établissez vos objectifs et vos stratégies, pensez à ce qui pourrait être un indicateur de réussite.

Quels renseignements aurez-vous pour évaluer votre degré de réussite? Qui possède ces renseignements?[58] L'évaluation est toute une science, et vous devez consulter des experts en la matière. Les ressources à la page 29 pourront s'avérer utiles en ce sens.

L'évaluation des résultats

Les évaluations varient selon les ressources dont on dispose, la complexité des activités menées et les exigences des bailleurs de fonds. Peu importe la forme et la taille qu'elles prennent, elles visent à répondre aux cinq questions clés suivantes :

- Avons-nous fait ce que nous avions prévu de faire?
- Qu'avons-nous appris par rapport à ce qui a bien fonctionné et mal fonctionné? Quelles stratégies ont été fructueuses? Pourquoi? Quelles stratégies ont échoué? Pourquoi?
- Quel impact a eu le travail que nous avons accompli?
- Qu'y aurait-il lieu de faire différemment une prochaine fois?
- Comment prévoyons-nous utiliser les résultats de l'évaluation?[59]

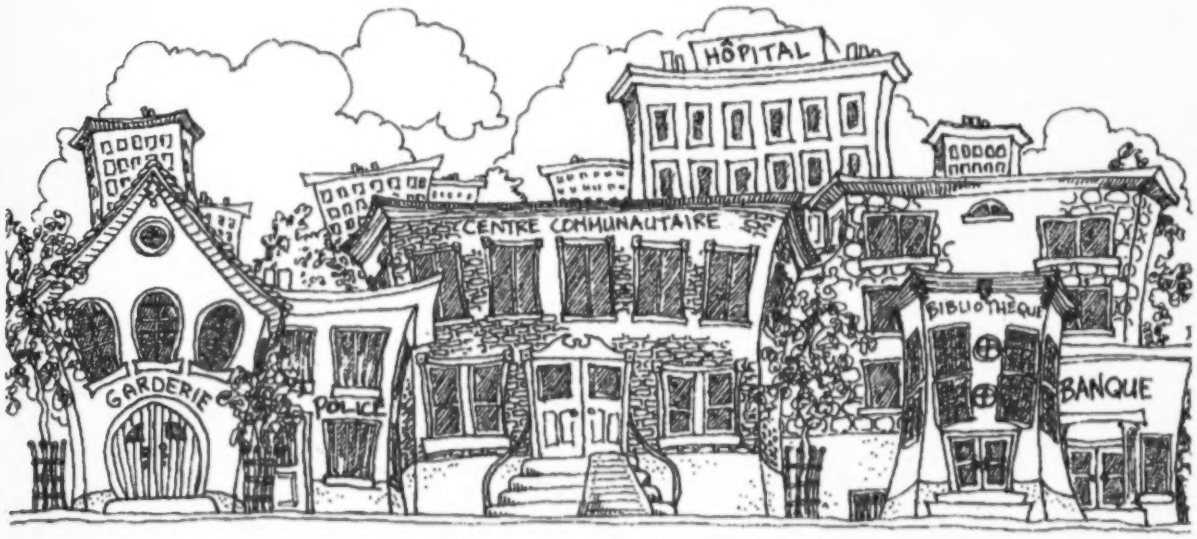
Un processus sans fin

Les partenariats communautaires prolifèrent. Les gens qui œuvrent dans tous les services humains les mettent à l'essai, travaillant avec leurs collègues des différents secteurs pour mieux répondre aux besoins de leur clientèle. La vision est vaste, l'espoir est grand.

Très peu de gens sont véritablement des experts en matière de partenariat. Nous apprenons tous et toutes sur le tas, par la pratique. La formation dans ce nouveau domaine s'obtient seulement en cours d'emploi.

Le travail en partenariat est stimulant et enrichissant. Il nous aide à comprendre ce que nous faisons et à le mettre en perspective, il nous fait rencontrer de nouvelles personnes et brasser de nouvelles idées, il élargit notre bagage de connaissances et nous fait progresser. En même temps, il renforce l'infrastructure des services de garde d'enfants et donne au secteur de la garde à l'enfance voix au chapitre au sein de la collectivité tout entière.

Tout comme nos relations avec les enfants et les familles, les partenariats ne cessent de changer de visage. De nouveaux besoins font surface dans la collectivité si bien que de nouvelles combinaisons de personnes et de groupes et de nouvelles solutions créatives font leur apparition. Lorsque les gens se rassemblent, il en résulte des collectivités plus fortes, des programmes de services de garde et des intervenantes de meilleur calibre, et des soins et un soutien de plus haut niveau pour les enfants et leur famille.



Conclusion du projet Partenaires pour la qualité

Notre voyage dans le cadre du projet Partenaires pour la qualité tire à sa fin. Nous avons couvert un vaste territoire le long de notre parcours, et rendu visite aux nombreux partenaires qui nous aident à offrir aux enfants et aux familles des services de garde de grande qualité.

Dans la première partie du voyage, dans le document intitulé *Enjeux*, nous avons examiné les problèmes auxquels nous nous heurtons en tentant d'améliorer la qualité de notre pratique. Nous avons examiné la nature de la qualité et les facteurs qui influent sur elle et nous avons vu à quel point la qualité est un processus dynamique et permanent qui fait appel aux ressources non seulement des personnes qui travaillent dans le domaine des services de garde mais aussi à celles des enfants dont nous prenons soin et de leur famille ainsi qu'à celles de nos collectivités et de la société tout entière.

Dans le document intitulé *Relations*, nous avons tourné notre regard vers les partenariats avec les familles et avons vu en quoi notre culture – que nous soyons des Canadiens de cinquième génération, des nouveaux immigrants ou des membres des Premières nations – a une profonde influence non seulement sur ce que nous mangeons et sur notre style de communication, mais aussi sur notre conception de la garde de nos enfants. Nous avons examiné les façons d'entrer en contact et d'échanger des renseignements avec les familles de diverses origines et de divers milieux et constaté à quel point la réflexion sur notre pratique peut nous aider à améliorer notre travail.

Lors de notre troisième excursion, *Infrastructure*, nous avons examiné en quoi les facteurs présents dans l'environnement, comme le soutien d'autres intervenantes et le style administratif de la directrice, influent sur notre expérience quotidienne dans un milieu de garde d'enfants; et nous avons examiné les méthodes que les personnes et les groupes, tant dans un service de garde en milieu familial qu'en garderie, peuvent adopter pour modifier cet environnement.

Au cours de notre dernière expédition, nous avons fait le tour de nos propres collectivités en regardant certaines des possibilités que nous offrent les partenariats.

Avec le deuxième et le troisième document de la série, le projet Partenaires pour la qualité nous a donné des outils nouveaux et utiles – un code de déontologie, des normes de pratique et un guide d'introspection pour les intervenantes du divers milieux de garde d'enfants ainsi que des normes pour les services de garde de qualité et des normes professionnelles pour les gestionnaires.

Le long de notre parcours, nous avons commencé à comprendre que c'est en nous engageant dans l'éventail complet des partenariats que nous réussirons à optimiser la qualité de nos services de garde d'enfants. Tous ces partenariats dépendent de nos relations. Plus la relation sera solide, meilleurs seront les résultats et plus grande sera la qualité des soins que nous serons en mesure d'offrir.

L'accès à des services de garde de grande qualité est extrêmement important dans la vie des

enfants et des familles. De bons services de garde aident les enfants à développer les compétences dont ils auront besoin pour le reste de leur vie; ils soutiennent les familles en fournissant aux enfants un environnement chaleureux et affectueux et en entourant les parents d'adultes instruites et empathiques disposées à les épauler dans leur rôle d'éducateurs; et ils jouent un rôle important dans la capacité de la collectivité de soutenir ses membres dans l'accomplissement de toutes les tâches de leur vie quotidienne.

À l'aube de ce nouveau millénaire, nous voyons certaines tendances favorables se dessiner, nous voyons apparaître des signes que les gens étrangers au domaine de la petite enfance commencent à reconnaître l'importance des premières années de la vie et de la qualité des services de garde que nous offrons aux enfants. En septembre 2000, les gouvernements fédéral, provinciaux et territoriaux ont signé une entente sur le développement de la petite enfance, y compris un volet « soins et apprentissage en bas âge ».

On reconnaît aussi de plus en plus le rôle crucial que jouent les intervenantes, tant dans les services de garde en milieu familial qu'en garderie. Le gouvernement fédéral a subventionné la création d'une table ronde sur les ressources humaines dans le secteur des services de garde à l'enfance, un mécanisme officiel d'analyse de questions comme la rémunération et les conditions de travail; et au moins deux provinces, le Manitoba et le Québec, ont résolu d'augmenter les niveaux de rémunération de la main-d'œuvre dans le secteur.

Enfin, on reconnaît davantage la nécessité de veiller à ce que tous les enfants aient accès à un service de garde de qualité, peu importe le niveau de revenu de leur famille. Pour rendre les services de garde plus accessibles sur le plan financier, le Québec a établi des services de garde financés par le secteur public, les parents n'ayant à payer que 5 $ par jour pour un service de garde en milieu familial ou en garderie; et la Colombie-Britannique lui a emboîté le pas, en s'engageant à mettre en place un système public de garde d'enfants et en allouant un financement préliminaire aux services de garde d'enfants d'âge scolaire à 7 $ par jour.[60]

Même si notre odyssée dans le cadre du projet Partenaires pour la qualité est terminée, la recherche de la qualité se poursuit, non seulement pour celles d'entre nous qui faisons partie de la collectivité des services de garde d'enfants, mais aussi pour nos partenaires au sein des familles, de la société et du gouvernement.

Ressources

Sur le site Web

Si vous n'avez pas accès à un ordinateur ou ne savez pas comment utiliser l'Internet, demandez de l'aide auprès de votre bibliothèque, de votre centre de bénévoles ou de l'école secondaire de votre localité.

Les trois sites suivants vous offriront une mine de renseignements sur la collaboration avec les gens de votre milieu.

- *Guide d'évaluation de projet : Une démarche participative.* Il s'agit d'un site de Santé Canada, mais les principes et les processus proposés pour l'évaluation peuvent être utilisés dans le cas de n'importe quel projet communautaire.
  www.hc-sc.gc.ca/hppb/phdd/guide/
- *Community Mobilization Forums.* Ce site, établi par le Families and Work Institute, renferme de brefs résumés des principales étapes que comporte un projet de mobilisation communautaire. N'oubliez pas de consulter les éléments téléchargeables, qui vous offrent davantage de renseignements détaillés et pratiques ainsi que des études de cas.
  www.familiesandworkinst.org/forums/
- *The Community Tool Box.* Ce site renferme des renseignements sur tous les sujets imaginables allant de l'évaluation des besoins communautaires à l'établissement d'une structure organisationnelle en passant par la sensibilisation qu'offrent les médias. Ce site peut sembler, de prime abord, immensément vaste. La première fois que vous le visitez, imprimez la table des matières et utilisez-la pour choisir les domaines qui vous intéressent. Étant donné que le matériel est pratique et facile à lire, vous serez tenté de revisiter le site à plusieurs reprises. Si vous utilisez votre propre ordinateur, créez-vous un fichier dans votre boîte d'outils et téléchargez les chapitres dont vous avez besoin. Ce site, comme le précédent, est toutefois en anglais seulement.
  http://ctb.lsi.ukans.edu/ctb/

Autres sites Web utiles :

- *The Citizen's Handbook.* Un guide pour bâtir des collectivités, élaboré par des groupes de Vancouver.
  www.vcn.bc.ca/citizens-handbook
- *Collaboration Framework – Addressing Community Capacity.* Cette synthèse d'idées sur la collaboration communautaire comprend un résumé des différents niveaux de collaboration et des buts, structures et processus propres à chacun d'eux.
  www.cyfernet.org/nnco/framework.html

Ressources imprimées

Coalition des communautés en santé de l'Ontario, *À l'écoute : Les compétences nécessaires pour bâtir des communautés en santé* (Toronto : auteur, 1996). On peut se procurer ce document auprès de la CCSO, 415, rue Yonge, bureau 1202, Toronto (Ontario) M5B 2E7; 1 800 766-3418; télécopieur : (416) 408-4843.

Groupe de travail fédéral-provincial-territorial sur la sécurité des communautés et la prévention du crime, *Étape par étape : Évaluation des efforts de prévention du crime au sein de votre collectivité* (Ottawa : Comité national de prévention du crime, 1998). On peut se procurer ce document auprès du Secrétariat du CNPC, 130, rue Albert, Ottawa (Ontario) K1A 0H8; (613) 941-0505; www.crime-prevention.org/ncpc

Réseaux canadiens de recherche en politiques publiques, *La Société que nous voulons : Un dialogue public*. On peut se procurer ce document auprès des RCRPP, 250, rue Albert, bureau 600, Ottawa (Ontario) K1Y 6M1; (613) 567-7500; télécopieur : (613) 567-7640; www.cprn.com

Dombro, A. L., N. S. O'Donnell, E. Galinsky, S. G. Melcher and A. Farber, *Community Mobilization: Strategies to Support Young Children and Their Families* (New York: Families and Work Institute, 1996). On peut se procurer ce document auprès du

Families and Work Institute, 330 Seventh Ave., New York, NY 10001; (212) 465-2044; www.familiesandwork.org. On peut aussi l'emprunter du Childcare Resource and Research Unit, Centre for Urban and Community Studies, University of Toronto, 455 Spadina Ave., Toronto, ON M5S 2G8; (416) 978-6895; télécopieur : (416) 971-2139; courriel : crru@chass.utoronto.ca

Gott, G., *Lessons Learned...Roads Travelled: Mobilizing Communities for Rural Child Care* (Dundalk: United Way of Bruce Grey, 1998). On peut se procurer ce document auprès de United Way of Bruce Grey, P.O. Box 435, Dundalk, ON N0C 1B0; (519) 923-2436.

South East Grey Community Outreach, *Survive and Thrive* (Markdale: Kids 'N Us, 1998). On peut se procurer ce document auprès de Kids 'N Us, Box 51, 35 Walker St., Markdale, ON N0C 1H0; (519) 986-3692; télécopieur : (519) 986-2022; courriel : sego@bmts.com

Winer, M. et K. Ray, *Collaboration Handbook: Creating, Sustaining, and Enjoying the Journey* (St. Paul: A.H. Wilder Foundation, 1994). On peut se procurer ce document auprès de la A.H. Wilder Foundation, 1 800 274-6024; www.wilder.org

Notes

1. M. Kuhn et R. Chapple, « Guide to Building Partnerships in Your Community », document inédit préparé pour le projet Partenaires pour la qualité de la Fédération canadienne des services de garde à l'enfance, janvier 2000, 3.
2. G. Doherty, « Des partenaires multiples pour une perspective diversifiée », *Échanges sur la recherche au Canada* (Ottawa : Fédération canadienne des services de garde à l'enfance, 1999) nº 1, 60.
3. K. Moore, Program Coordinator, Chelsea Green Children's Centre, London, ON, communication personelle, 18 June 2000.
4. A. Benner, « Quel rapport y a-t-il entre un service de garde à l'enfance de qualité et le développement communautaire? » *Échanges sur la recherche au Canada*, nº 1, 82-106; A. Benner, « Modèles d'engagement et d'évaluation relatifs au développement communautaire », *Échanges sur la recherche au Canada*, nº 1, 106; S. L. Kagan, *United We Stand: Collaboration for Child Care and Early Education Services* (New York: Teachers College Press, 1991) xi.
5. Kagan 75.
6. M. Winer et K. Ray, *Collaboration Handbook: Creating, Sustaining, and Enjoying the Journey* (St. Paul: Amherst H. Wilder Foundation, 1994) ix.
7. W. Yewman, Director, Mothercare Family Day Home Agency, Edmonton, AB, communication personnelle, 23 juin 2000.
8. G. Doherty et A. Taylor, « A Survey of People Involved in Child Care/Early Childhood Education », document inédit préparé pour le projet Partenaires pour la qualité de la Fédération canadienne des services de garde à l'enfance, décembre 1998, 10-11.
9. T. F. McCormick, communication personnelle, 31 mai 2000.
10. A. L. Dombro, N. S. O'Donnell, E. Galinsky, S. G. Melcher et A. Farber, *Community Mobilization: Strategies to Support Young Children and Their Families* (New York: Families and Work Institute, 1996) 140.
11. Dombro et al. 140.
12. C. Gott, *Lessons Learned...Roads Travelled: Mobilizing Communities for Rural Child Care* (Dundalk, ON: United Way of Bruce Grey, 1998) 36, 9.
13. Dombro et al. 222.
14. Dombro et al. 140.
15. South East Grey Community Outreach, *Survive and Thrive! A Guidebook for Making Community Development Meet Your Community's Needs* (Markdale, ON: Kids 'N Us, 1998) 34.
16. Kuhn et Chapple 7.
17. A. Robertson, communication personnelle, 26 juin 2000.
18. Kuhn et Chapple 7-8.
19. Kuhn et Chapple 8.
20. Dombro et al. 242.
21. Dombro et al. 222.
22. Kuhn et Chapple 9.
23. Southeast Grey 16
24. Gott 42.
25. Gott 9.
26. Southeast Grey 17.
27. Gott 44-45.
28. Winer et Ray 32.
29. L. Depoe, communication personnelle, 22 mai 2000.
30. A. Kwok, coordinatrice pour le Partnership Project, communication personnelle, 27 juin 2000.
31. Winer et Ray 24.
32. Winer et Ray 24.
33. Kuhn et Chapple 5.
34. Winer et Ray 58-59.
35. Kuhn et Chapple 12.
36. Kuhn et Chapple 13.
37. Kuhn et Chapple 11.
38. Kagan 89.
39. Dombro et al. 22.
40. Kuhn et Chapple 10.
41. Kuhn et Chapple 10.
42. Dombro et al. 207.
43. Kuhn et Chapple 15.
44. Kuhn et Chapple 15.
45. Kuhn et Chapple 15-16.
46. Gott 48.
47. Gott 46.
48. Gott 47.
49. Gott 46-48; A. Stirling et L. Telford, dans le bulletin Ontario Health Promotion E-mail #135.1.
50. D. Livingston, communication personnelle, 15 juin 2000; P. Raven, communication personnelle, 30 juin 2000.
51. Dombro et al. 266.
52. Dombro et al. 265
53. Kuhn et Chapple 14.
54. Dombro et al. 286-288.
55. Kuhn et Chapple 14.
56. Kuhn et Chapple 22.
57. Kuhn et Chapple 16.
58. Kuhn et Chapple 17.
59. www.hc-sc.gc.ca/hppb/hppb/phdd/guide/ cité dans Kuhn et Chapple 17.
60. J. Beach, « Human Resources in Child Care: An Update on Policies, Trends and Activities », document préparé pour la Table ronde pour le développement des ressources humaines du secteur des services de garde à l'enfance, 2000.

U.S. Department of Education
Office of Educational Research and Improvement (OERI)
National Library of Education (NLE)
Educational Resources Information Center (ERIC)

NOTICE

Reproduction Basis

[X] This document is covered by a signed "Reproduction Release (Blanket)" form (on file within the ERIC system), encompassing all or classes of documents from its source organization and, therefore, does not require a "Specific Document" Release form.

[ ] This document is Federally-funded, or carries its own permission to reproduce, or is otherwise in the public domain and, therefore, may be reproduced by ERIC without a signed Reproduction Release form (either "Specific Document" or "Blanket").

p2031159